



"Você não vai precisar ler nenhum
outro livro de negócios."

Warren E. Buffett

Jack
Welch
com Suzy Welch

Winning

PAIXÃO por VENCER

A bíblia do sucesso





Quem quiser me add nas redes sociais
p/manter contato:



43 996805331



Jrubatuba@yahoo.com.br



jrubatubauber

By José Roberto - Londrina PR

Jack Welch sabe vencer. Durante sua carreira de quarenta anos na General Electric, liderou a empresa em busca do sucesso, ano após ano, nos mais diferentes mercados em todo o mundo, enfrentando o poderio cada vez maior de seus concorrentes. Seu estilo gerencial acima de tudo franco e honesto, resumido no lema "seja o melhor", transformou-se no padrão-ouro dos negócios, com seu foco inarredável nas pessoas, no trabalho em equipe e no lucro.

Desde que se aposentou como chairman e CEO da GE, em 2001, Welch viaja pelo mundo como conferencista, já tendo falado para mais de 250 mil pessoas e respondido a perguntas sobre dezenas de tópicos.

Inspirado por essas indagações e pela sede das platéias por orientações objetivas, Welch escreveu um livro ao mesmo tempo filosófico e pragmático, que sem dúvida será a bíblia dos negócios para as próximas gerações. Com grande clareza, ele responde às perguntas mais difíceis com que nos defrontamos dentro e fora do trabalho.

O objetivo de Welch é falar com pessoas em todos os níveis das organizações, em empresas grandes e pequenas. Seu público é amplamente diversificado: trabalhadores de linha de montagem, gerentes de projetos, MBAs, Ph.Ds e altos executivos. Seu propósito é ajudar todas as pessoas apaixonadas pelo sucesso.

Welch começa *Paixão por vencer* com uma parte introdutória intitulada "A base de tudo", que descreve sua filosofia de negócios e analisa a importância dos valores, da franqueza, da diferenciação e da liberdade de expressão e da dignidade.

A obra se concentra na "realidade" do trabalho, dividindo-se em três partes. A primeira olha para dentro da empresa, abordando temas que vão desde a liderança em si até a seleção

Sumário

INTRODUÇÃO

"Todo dia surge uma nova pergunta"	1
------------------------------------	---

A BASE DE TUDO

1. MISSÃO E VALORES	
Tanto blablablá sobre algo tão real	11
2. FRANQUEZA	
O maior pequeno truque sujo em negócios	23
3. DIFERENCIAÇÃO	
Cruel e darwiniana? Que tal justa e eficaz?	33
4. MANIFESTAÇÃO E DIGNIDADE	
Todos os cérebros no jogo	47

SUA EMPRESA

5. LIDERANÇA	
Não se trata só de você	55
6. SELEÇÃO DE PESSOAL	
De que são feitos os vencedores	75

7. GESTÃO DE PESSOAS 91
Você conseguiu os jogadores certos. E agora?
8. QUANDO OS CAMINHOS SE BIFURCAM 111
Mandar embora não é fácil
9. MUDANÇA 123
Até as montanhas se movimentam
10. GESTÃO DE CRISES 135
De "Meu Deus, essa não!" para
"Tudo bem, a gente sai dessa".

OS CONCORRENTES

11. ESTRATÉGIA 151
Está toda no molho
12. ORÇAMENTOS 175
Reinventando o ritual
13. CRESCIMENTO ORGÂNICO 189
Então você quer começar alguma coisa nova
14. FUSÕES E INCORPORAÇÕES 201
Excesso de pressão e outros pecados mortais
15. SEIS SIGMA 225
Melhor do que uma ida ao dentista

SUA CARREIRA

16. O EMPREGO CERTO 233
Encontre-o e você nunca mais trabalhará

17. SER PROMOVIDO	
Desculpe, mas não há atalhos	253
18. ENRASCADA	
Aquele maldito chefe	273
19. EQUILÍBRIO TRABALHO-VIDA	
Tudo o que você sempre quis saber sobre conseguir tudo (mas sempre teve medo de ouvir)	285

ARREMATES

20. AQUI, ALI E ACOLÁ	
As perguntas que quase não foram feitas	309
Agradecimentos	329
Índice	333

Introdução

“TODO DIA SURGE UMA NOVA PERGUNTA”

DEPOIS QUE TERMINEI minha autobiografia, uma labuta divertida, mas intensa, que incrustei em algumas frestas do meu verdadeiro trabalho na época — jurei que nunca mais escreveria outro livro.

Mas acabei cedendo à tentação.

Minha desculpa, se é que há alguma, é que a idéia deste livro realmente não foi minha

Recebi-a de outros.

Foi um presente de aposentadoria, por assim dizer, das dezenas de milhares de pessoas sensacionais que conheci desde que saí da GE — os homens e as mulheres cheios de energia, de curiosidade, de coragem e de ambição, cujo amor pelos negócios era tanto que os levaram a me fazer todas as perguntas possíveis e imagináveis. Para respondê-las, tudo que tive de fazer foi pesquisar meus próprios conhecimentos, organizá-los, codificá-los e inspirar-me em suas histórias — e logo este livro já era uma realidade em andamento.

As perguntas a que me refiro começaram durante as viagens promocionais para o lançamento de minha autobiografia em fins de 2001 e prosseguiram durante boa parte de 2002, quando fiquei sensibilizado pelo envolvimento emocional das pessoas com a GE. Nos Estados Unidos, de costa a costa, e em muitos países em todo o mundo, muita gente me con-

tou histórias comoventes sobre suas experiências de trabalho na empresa ou outros casos envolvendo irmãos, pais, tios ou avós que de algum modo se relacionaram com a empresa.

Mas, além dessas histórias, também fiquei surpreso ao constatar como todos queriam saber cada vez mais sobre como acertar nos negócios.

Durante os programas de rádio, insistiam para que eu explicasse o sistema de diferenciação da GE, que classifica os funcionários em três categorias de desempenho e assim os gerencia, promovendo-os ou demitindo-os. Os participantes das noites de autógrafos queriam saber se eu realmente falava sério ao afirmar que o chefe de recursos humanos de qualquer empresa deve ser considerado pelo menos tão importante quanto o diretor financeiro (falava!). Numa visita à Escola de Negócios da Universidade de Chicago, um MBA da Índia pediu-me para explicar com mais profundidade como deveria ser um processo de avaliação do desempenho realmente bom.

E as perguntas não cessaram depois das viagens de lançamento do livro. Prosseguiram — em aeroportos, restaurantes e elevadores. Um dia, um cara nadou até onde eu estava em meio às ondas de Miami Beach para pedir minha opinião sobre determinada oportunidade de franquia que ele tinha em vista. Mas a maioria das perguntas surgiram nas mais de 150 palestras de perguntas e respostas de que participei ao longo dos últimos três anos, em cidades de todo o mundo, de Nova York a Xangai, de Milão à Cidade do México. Nesses eventos, cuja frequência variou de trinta a cinquenta mil pessoas, eu ficava sentado no palco ao lado de um moderador, geralmente um jornalista especializado em negócios, e tentava responder a todas as perguntas do público.

E os participantes realmente disparavam perguntas — sobre todos os assuntos, desde como enfrentar a concorrência dos chineses até de que maneira gerenciar pessoas talentosas, mas difíceis, como encontrar o emprego perfeito, como implementar o Seis Sigma, como selecionar a equipe certa, como liderar em épocas de incerteza, como sobreviver às fusões e às aquisições, como bolar uma estratégia de sucesso arrasador.

O que eu deveria fazer — essa foi uma das perguntas — se eu produzisse ótimos resultados, mas trabalhasse para um imbecil que não me desse a mínima importância, ou se eu fosse a única pessoa da empresa a reconhecer a necessidade de mudança, ou se o processo orçamentário da

minha organização fosse extremamente ineficiente ou se eu quisesse lançar um novo produto altamente promissor e o pessoal da matriz não me desse a autonomia e os recursos necessários?

O que eu posso fazer, perguntaram, se os gerentes da minha empresa não dissessem toda a verdade, ou se eu tivesse de dispensar um empregado de quem eu realmente gostasse, mas que não estivesse agüentando o rojão, ou se eu precisasse liderar uma organização na travessia de uma crise que já se arrastava havia um ano?

Outras perguntas versavam sobre o malabarismo de lidar com as demandas conflitantes dos filhos, da carreira e outras atividades, como jogar golfe, reformar a casa ou levantar dinheiro para instituições de caridade ou para alguma causa especial. Também surgiram dúvidas sobre como conquistar a promoção dos seus sonhos — sem fazer inimigos. E não foram poucas as perguntas sobre tendências macroeconômicas, novos setores e flutuações cambiais.

No total, foram literalmente milhares de perguntas. Mas a maioria se resumia no seguinte:

O que é necessário para vencer?

E este é o tema deste livro — vencer. Provavelmente nenhum outro tópico me levaria a escrever outro livro!

Porque acho que vencer é ótimo. Muito mais do que bom — *ótimo*.

Vencer nos negócios é ótimo porque quando as empresas vencem, as pessoas também crescem e prosperam. Criam-se mais empregos e mais oportunidades para todos, em todos os níveis. As pessoas se sentem animadas em relação ao futuro; passam a dispor de recursos para pagar a universidade dos filhos, receber melhor assistência médica, comprar casas de campo e garantir uma aposentadoria confortável. Além disso, a vitória gera oportunidades para que as empresas retribuam à sociedade com muito mais generosidade do que apenas pagando impostos — como doar tempo e dinheiro a instituições de caridade e contribuir com trabalho voluntário em escolas de áreas carentes, para mencionar apenas duas iniciativas. A vitória levanta todas

Fizeram-me literalmente milhares de perguntas. Mas a maioria se resumia no seguinte:

O que é necessário para vencer?

Acho que vencer é ótimo. Muito mais do que bom — ótimo. Porque quando as empresas vencem, as pessoas também crescem e prosperam. Criam-se mais empregos e mais oportunidades.

as partes envolvidas — e transforma o mundo em lugar melhor.

Por outro lado, quando as empresas perdem, todos pagam o pato. As pessoas ficam amedrontadas. Têm menos segurança financeira e pouco tempo ou dinheiro para fazer qualquer coisa em benefício de outras pessoas. Ao contrário, preocupam-se o tempo todo, conturbam a vida familiar e se, no final das contas, ficarem desempregadas, pagam menos impostos ou ainda con-

somem recursos do governo.

A propósito, vamos falar sobre impostos. Na verdade, vamos conversar sobre o governo em geral.

Evidentemente, o governo é fundamental para a sociedade. Primeiro e acima de tudo, sua principal atribuição é proteger todos nós contra as ameaças traiçoeiras e persistentes à segurança nacional, que nos afligem agora e provavelmente no futuro previsível. Mas o governo oferece muito mais: o sistema judiciário, educação, polícia, defesa civil, rodovias, portos, seguridade social e assistência médica. E a lista iria muito mais longe.

No entanto, apesar de todas essas virtudes do governo, é fundamental lembrar-se de que todos esses serviços são financiados por alguma forma de receita tributária. O governo não planta nem colhe dinheiro. Portanto, o governo é a base de apoio da máquina econômica, mas não é a máquina em si.

As empresas vencedoras e as pessoas que trabalham nelas são a locomotiva de uma economia saudável e ao gerar receitas para o governo são os alicerces da sociedade livre e democrática.

Por isso, vencer é ótimo.

Mas não precisa dizer que é importante vencer da maneira certa — com honestidade e observando as normas. Esse é o pressuposto. As empresas e pessoas que não competem segundo as regras não merecem vencer e graças aos processos de controle interno das empresas e à fiscalização das agências reguladoras, os fraudadores geralmente são descobertos e expulsos do jogo.

Mas a maioria das empresas e das pessoas que são honestas nos negócios precisa descobrir o caminho para a vitória.

Este livro oferece o mapa da jornada.

Mas não se trata de um guia apenas para gestores de alto nível e CEOs. Se este livro os ajudar, ótimo. Espero que sim. Mas ele também se destina em grande parte às pessoas de linha de frente: donos de pequenas empresas, gerentes de nível médio, pessoas que dirigem fábricas, operários de fábrica, recém-formados em busca do primeiro emprego, MBAs pensando em novas carreiras e empreendedores em busca de novas oportunidades. Meu principal objetivo com este livro é ajudar as pessoas com o brilho da ambição nos olhos e cheias de paixão nas veias, onde quer que estejam nas organizações.

Você se encontrará com muitas pessoas neste livro. Algumas talvez sejam a sua cara, outras apenas não lhe parecerão estranhas:

Há o CEO que propõe à empresa uma lista de valores nobres — como qualidade, serviços aos clientes e respeito — mas nunca realmente explica o que significa vivenciar esses valores. Também há o gerente de nível médio que se irrita durante uma reunião com o pessoal de outra divisão da empresa, ao constatar que seus colegas poderiam fazer muito mais — se parassem de dar tapinhas nas costas um dos outros pelo menos durante um minuto. Há a funcionária que vem apresentando desempenho deficiente há anos, mas por ser muito prestativa e simpática — e não ter a menor idéia do que está acontecendo — nunca é mandada embora. Há o colega que você não consegue encarar nos olhos, pois é um morto vivo ambulante, em sua caminhada lenta e dolorosa para a porta da rua. Também há os funcionários que almoçam todos os dias no que apelidaram “A Mesa dos Sonhos Perdidos”, demonstrando ostensivamente todo o seu ressentimento em relação à autoridade. E ainda há a engenheira que passou quinze anos construindo uma carreira impressionante, apenas para descobrir um dia que fez malabarismos com a vida e o trabalho para fazer todo o mundo feliz — exceto ela mesma.

Você também conhecerá muita gente cujas histórias são exemplos de inovação, insights e vibração.

Adote uma atitude positiva e espalhe-a ao seu redor, nunca se deixe transformar em vítima e, pelo amor de Deus — divirta-se.

Como David Novak, por exemplo, o jovem CEO entusiasta da Yum! Brands, que transformou as mais de trinta e três mil unidades da cadeia de restaurantes da empresa em laboratório de novas idéias e converteu toda a organização em máquina de aprendizado. Como Denis Nayden, o agente de mudanças perfeito, que nunca se satisfaz com o bom e vibra de empolgação. Como Jimmy Dunne, que reconstruiu sua empresa a partir das cinzas do World Trade Center, com amor, esperança e a convicção de que tudo é possível. Como Susan Peters, mãe e profissional, a segunda executiva da área de recursos humanos da GE, que poderia escrever um livro sobre a arte de atravessar com sucesso as colinas e vales do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho. Como Chris Navetta, CEO da U.S. Steel Kosice, que ajudou a transformar uma cidade em dificuldades, na Eslováquia, ao mesmo tempo em que convertia uma antiga usina metalúrgica estatal em empresa progressista e lucrativa. Como Kenneth Yu, chefe da 3M na China, que catapultou uma empresa sonolenta em negócio de crescimento acelerado, ao descartar um ritual fajuto de orçamentação anual, substituindo-o por um diálogo sobre oportunidades em que o céu é o limite. Como Mark Little, que ficou arrasado depois de ter sido demitido da GE, mas lutou para reconquistar seu lugar na empresa e ainda conseguiu uma grande promoção, com coragem, perseverança e ótimos resultados.

Tudo tem a ver com pessoas quando se trata de vencer. Portanto, este livro é sobre pessoas — em alguns casos, sobre os erros que cometeram, porém, com mais frequência, sobre seus sucessos. No entanto, acima de tudo, este livro é sobre idéias e sobre o poder de transformá-las em realidade.

Agora, a essa altura, é possível que alguns leitores estejam céticos. Talvez estejam pensando: vencer é um tema muito sutil e complexo para ser analisado em vinte capítulos. Nem quero saber quantas pessoas e idéias compõem este livro!

Sim, vencer é sutil e complexo, para não dizer de uma dificuldade brutal.

Mas também é algo factível. Você *pode* vencer. Mas para tanto é preciso saber como alcançar a vitória.

Este livro não oferece fórmulas fáceis. Elas não existem.

Dependendo do capítulo, este livro lhe dá orientações a seguir, regras a considerar, pressupostos a adotar e erros a evitar. O capítulo sobre

estratégia apresenta um processo de três passos; o capítulo sobre a busca do emprego certo o adverte quanto aos sinais positivos e negativos. Vários temas se repetirão várias vezes: a equipe com os melhores membros é vitoriosa; portanto, descubra e retenha as pessoas mais capazes; não fique cismado demais com as coisas, a ponto de cair na inação; não importa a área a empresa em que você atue, seja incansável no aprendizado mútuo; adote uma atitude positiva e espalhe-a ao seu redor, nunca se deixe transformar em vítima e, pelo amor de Deus — divirta-se.

Sim, divirta-se.

Negócios são um jogo e vencer esse jogo é uma grande curtição.

O CAMINHO PELA FRENTE

Antes de começar, algumas palavras sobre como este livro foi organizado. Ele tem quatro partes.

A primeira, denominada "A Base de Tudo", é conceitual. Ela sem dúvida contém mais filosofia gerencial do que a maioria das pessoas de negócios poderia absorver durante o tempo disponível num único dia e decerto mais do que a abrangência das minhas reflexões, ao me sentar durante uma jornada de trabalho normal. No entanto, esse é o substrato dos princípios dos meus métodos gerenciais, e achei melhor expressá-los na primeira parte.

Em síntese, os quatro princípios são sobre a importância de uma missão poderosa e de valores concretos; sobre a absoluta necessidade de franqueza em todos os aspectos da gestão; sobre o poder da diferenciação, ou seja, um sistema baseado na meritocracia; e a necessidade de que cada indivíduo tenha liberdade de expressão e seja tratado com dignidade.

A seção seguinte do livro "Sua Empresa", trata das entranhas da organização. Seus temas versam sobre a mecânica da organização — pessoas, processos e cultura. Os capítulos falam de liderança, seleção de pessoal, gestão de pessoas, gestão de mudanças e gestão de crises.

Depois de "Sua Empresa" é a vez de "Os Concorrentes", a parte do livro sobre o mundo exterior à organização. Nela se analisa como criar vantagens estratégicas, como desenvolver bons orçamentos, como acelerar o crescimento orgânico, como crescer por meio de fusões e aquisições, além de tentar desmistificar um tópico que nunca deixa de intrigar e espantar as pessoas, o programa de qualidade Seis Sigma.

A seção seguinte do livro é chamada "Sua Carreira", e trata do gerenciamento da abrangência e da qualidade de sua vida profissional. Começa com um capítulo sobre a descoberta do trabalho certo, em qualquer ponto de sua carreira. Também inclui um capítulo sobre o que é necessário para ser promovido e outro sobre a enrascada que todos enfrentamos uma vez ou outra — trabalhar para um mau chefe. O último capítulo dessa seção é sobre o anseio muito humano de ter tudo — tudo ao mesmo tempo — o que, como já se sabe, é impossível. No entanto, você pode saber o que o seu chefe acha sobre o assunto, e deve — e esse é um dos aspectos desse capítulo.

A última seção do livro é denominada "Arremates". Nela respondo a nove perguntas que não se enquadram em nenhuma das categorias acima. Elas se referem a gerenciar a "ameaça da China", a diversidade, o impacto de novas leis, como a Sarbanes-Oxley, e como as empresas devem reagir a crises sociais, como a AIDS. Também há outras perguntas sobre como meu sucessor, Jeff Immelt está se saindo no novo cargo (em uma palavra, otimamente), sobre como estou jogando golfe e se eu acho que vou para o céu.

Essa sem dúvida foi uma pergunta que me deixou embatucado!

Quanto às outras perguntas deste livro — elas não chegaram a me enrascar, mas me levaram a meditar sobre minhas crenças e suas razões.

Este livro tem muitas respostas, mas nem todas — porque os negócios e o mundo estão sempre mudando.

Como me disse um empreendedor holandês no ano passado, "Todos os dias na vida surge uma nova pergunta. Isso é o que nos mantém em movimento".

Sempre há novas perguntas — e também novas respostas. Na verdade, aprendi quase tanto sobre negócios depois de sair da GE quanto na época em que trabalhava lá. Aprendi com cada uma das perguntas que respondi.

E espero que minhas respostas também o ajudem a aprender.

A BASE DE TUDO

1. MISSÃO E VALORES
Tanto blablablá sobre algo tão real 11
2. FRANQUEZA
O maior pequeno truque sujo em negócios 23
3. DIFERENCIAÇÃO
Cruel e darwiniana? Que tal justa e eficaz? 33
4. MANIFESTAÇÃO E DIGNIDADE
Todos os cérebros no jogo 47

1

Missão e Valores

TANTO BLABLABLÁ SOBRE ALGO TÃO REAL

POR FAVOR, TENHA PACIÊNCIA, enquanto falo sobre missão e valores.

Digo isso porque esses dois termos estão entre as palavras mais abstratas, mais exploradas e mais distorcidas em negócios. Em minhas palestras, perguntam-me com frequência, geralmente demonstrando algum pânico, sobre o verdadeiro significado e relevância desses termos. (Um dia, em Nova York, alguém fez a seguinte pergunta: "Por favor, você poderia dizer a diferença entre missão e valores e que diferença faz essa diferença?") As escolas de negócios agravam a confusão, ao pedir com certa regularidade que os alunos escrevam declarações de missão e discutam valores, algo que se torna ainda mais inútil por ser feito no vácuo. Muitas empresas fazem o mesmo com seus executivos seniores, geralmente na tentativa de produzir uma placa com aspecto nobre, para pendurar no hall de entrada.

Quase sempre esses exercícios terminam com um conjunto de banalidades genéricas que não significam nada e só servem para deixar os empregados desorientados e céticos. Quem não conhece uma declaração de missão mais ou menos do seguinte teor: "A empresa XYZ valoriza a qualidade e os serviços" ou "A empresa tal e tal é movida a clientes".

Gostaria que alguém me apontasse uma empresa que não valorize qualidade e serviços ou não se concentre nos clientes! E quem não conhece uma empresa que tenha gasto horas sem fim em debates calorosos, apenas para identificar valores que, apesar de todas as boas intenções neles implícitas, parecem ter sido extraídos de uma lista de valores universais, como "integridade, qualidade, excelência, serviços e respeito". Pelo amor de Deus... todas as empresas que fazem jus ao nome cultivam esses atributos! E, por favor, integridade é apenas requisito para entrar no jogo. Se ela não correr em suas veias, você nem entra em campo.

Em contraste, uma boa declaração de missão e um bom conjunto de valores são tão reais que chegam a ser palpáveis por sua concretude. A missão anuncia com exatidão para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que o levarão lá. Por falar nisso, preferiria substituir de vez o termo valores por *comportamentos*. No entanto, por amor à tradição, vamos manter a terminologia consagrada.

PRIMEIRO: SOBRE AQUELA MISSÃO...

Com base em minha experiência, a declaração de missão eficaz responde basicamente a uma pergunta: *Como pretendemos vencer nesse negócio?*

Ela não responde à pergunta "Em que éramos os melhores nos bons tempos de antigamente?" nem à pergunta "Como podemos descrever nosso negócio de modo a não aborrecer nenhuma unidade, divisão ou executivo sênior?".

Ao contrário, a pergunta "Como pretendemos vencer nesse negócio?" é esclarecedora. Exige que as empresas façam escolhas sobre pessoas, investimentos e outros recursos e evita que caiam na armadilha tão freqüente das missões que pretendem ser tudo, para todos, o tempo todo. Essa pergunta obriga as empresas a identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de avaliar onde podem atuar *de maneira lucrativa* no panorama competitivo.

Sim, com lucro, essa é a palavra-chave. Até a Ben & Jerry's, sorveteria com sede em Vermont inclui "crescimento lucrativo" e "valor crescente para os stakeholders" em sua declaração de missão de três partes, pois seus executivos sabem que sem sucesso financeiro todos os objetivos sociais do mundo não têm a menor chance.

Isso não significa que a missão não deva ser ousada ou inspiradora. Ben & Jerry's, por exemplo, quer vender "sorvetes naturais e sensações de euforia" e "melhorar a qualidade de vida local, nacional e internacional". Esse tipo de linguagem é ótimo, pois sem dúvida tem o poder de empolgar as pessoas e motivá-las para dar o máximo de si.

No final das contas, as declarações de missão eficazes equilibram o possível e o impossível. Elas incutem nas pessoas o senso de direção em busca do lucro e a dose de inspiração de sentir-se parte de algo grande e importante.

Veja a missão da GE como exemplo. De 1981 a 1995, dizíamos que seríamos "a empresa mais competitiva do mundo", destacando-se como a número um ou a número dois em todos os mercados — consertando, vendendo ou fechando qualquer negócio de baixo desempenho, que não fosse capaz de cumprir esses objetivos. Não havia dúvidas sobre o significado e as consequências dessa missão. Era específica e descritiva, sem nada de abstrato. E também era inspiradora, por sua ambição global.

Essa missão ganhou vida de várias maneiras diferentes. Primeiro, há muito tempo, numa época em que a estratégia das empresas era mantida em envelopes fechados, na sede social, e qualquer informação sobre ela era produto da fábrica de fofocas da empresa, conversávamos abertamente sobre os negócios que já eram o número um ou o número dois e que negócios deviam ser ajustados com rapidez para não serem descartados. Essa franqueza chocava o sistema, mas fez maravilhas em converter a missão em algo real para o nosso pessoal. É bem possível que se ressentissem com a venda de negócios, mas compreendiam as razões.

Além disso, sempre batíamos na mesma tecla da missão, em todas as reuniões, grandes e pequenas. Recompensávamos em público quem impulsionava a missão e descartávamos quem não contribuía para a sua realização, qualquer que fosse o motivo, geralmente nostalgia pelo negócio "nos bons tempos de antigamente".

Mas é possível que, naquele mesmo ano de 1981, tivéssemos chegado a uma missão inteiramente diferente para a GE. Digamos que, depois de muitos debates e de uma análise profunda da tecnologia, dos concorren-

As declarações de missão eficazes equilibram o possível e o impossível.

tes e dos clientes, havéssemos concluído que queríamos ser a empresa mais inovadora do mundo no projeto de produtos elétricos. Ou quem sabe tivéssemos entendido que nossa rota mais lucrativa seria partir para a globalização rápida e completa de todos os nossos negócios, qualquer que fosse a sua posição no mercado.

Qualquer uma dessas duas missões teria lançado a GE numa trajetória totalmente diferente da que efetivamente adotou. Num ou noutro caso, teríamos sido obrigados a comprar e vender outras empresas, ad-

A definição da missão é atribuição da alta administração. A missão não pode ser delegada a ninguém, exceto às pessoas que, em última instância, são responsáveis pela sua realização.

mitir ou demitir outras pessoas, e assim por diante. Mas, tecnicamente, nada tenho contra elas como missões. Ambas são concretas e específicas. Sem dúvida, a missão dos produtos elétricos seria confortável para a maioria das pessoas na GE. Afinal, é o que quase todos supunham que éramos. A missão do foco global provavelmente teria assustado muita gente. A mudança rápida quase sempre é apavorante.

Algumas palavras finais sobre missões, que dizem respeito à sua criação.

Para mim, isso é elementar. Obtém-se inspiração em todos os lugares — e convém ouvir as pessoas inteligentes, em todos os cantos. Mas a definição da missão é atribuição da alta administração. A missão não pode ser delegada a ninguém, exceto às pessoas que, em última instância, são responsáveis pela sua realização.

Na verdade, a missão é o momento decisivo para a liderança da empresa.

É o teste definitivo de coragem.

... E AGORA SOBRE ESSE NEGÓCIO DE VALORES

Como eu disse antes, valores são apenas comportamentos — específicos, práticos, tão descritivos que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como instruções de ordem-unida, pois eles são o como da missão, o meio para um fim — vencer.

Em contraste com a criação da missão, todos na empresa devem ter algo a dizer sobre os valores. Sim, sem dúvida, pode ser um empreendimento trabalhoso. É verdade. Numa pequena empresa, todos podem participar do debate, em todos os tipos de reuniões. Nas organizações maiores, é um pouco mais difícil. Mas sempre se pode recorrer a eventos abrangendo toda a empresa, sessões de treinamento e coisas parecidas para promover o máximo possível de debates pessoais, e à intranet para contribuições mais genéricas.

Conseguir mais participação realmente faz diferença, gerando mais insights e idéias, e, ainda mais importante, como consequência final do processo, muito mais adesão.

A propósito, o processo em si de criação de valores deve ser interativo. A equipe executiva pode apresentar uma primeira versão, mas não deve passar disso, uma primeira versão. Esse documento deve ser difundido para ser lido e mexido em toda a organização, várias vezes. E a equipe executiva deve sair do conforto para certificar-se de que criou uma atmosfera em que todos se sentem na obrigação de contribuir.

Mas se a empresa for do tipo em que falar francamente é perigoso, esse método de desenvolvimento de valores não dará certo. Conheço essa situação, e se continuar trabalhando lá, você terá de conviver com essa praga.

Mas se a organização aceitar de bom grado o debate — e é o caso de muitas — o problema é seu se não contribuir para o processo. Se você quiser valores e comportamentos compreensíveis e com os quais seja capaz de conviver, é melhor argumentar em favor deles.

A COISA ESTÁ NOS DETALHES PRÁTICOS

Ao me tornar CEO, sem dúvida fui culpado por endossar valores muito vagos e obscuros. Por exemplo, em 1981, escrevi no relatório anual que os líderes da GE "enfrentam a realidade", "vivem a excelência" e "sentem-se donos". Essas obviedades sem dúvida soavam bem, mas estavam longe de descrever comportamentos reais.

Em 1991, já tínhamos progredido muito. Durante os três anos anteriores, mais de cinco mil empregados passaram parte de seu tempo participando do desenvolvimento de nossos valores. O resultado foi muito mais concreto. Nós os imprimimos em cartões para serem mantidos nas

carteiras e bolsas. O texto incluía imperativos como “Atue sem levar em conta as fronteiras — sempre busque e aplique as melhores idéias, qualquer que seja a fonte” e “Seja intolerante com a burocracia” e “Veja na mudança a oportunidade de crescimento dela resultante”.

Evidentemente, alguns desses comportamentos exigiam mais explicação e interpretação. E fazíamos isso o tempo todo, nas reuniões, durante as avaliações, e ao redor dos bebedouros.

Desde que saí da GE, percebi como poderíamos ter ido ainda mais longe para estimular os debates sobre valores e comportamentos. Em 2004, observei Jamie Dimon e Bill Harrison trabalharem juntos no desenvolvimento de valores e comportamentos para a nova empresa que criaram com a fusão do Bank One e do JP Morgan Chase. O documento utilizado para a abertura do diálogo veio do Bank One, e listava os valores e os respectivos comportamentos com um nível de detalhes que eu nunca havia visto antes.

Veja o valor “Tratamos os clientes da maneira como gostaríamos de ser tratados”. É muito tangível, mas o Bank One ainda identificou literalmente os dez ou doze comportamentos que davam vida a esse valor. Eis alguns deles:

- Nunca permita que conflitos entre centros de lucro interfiram na maneira de fazer o melhor pelo cliente.
- Ofereça aos clientes negócios bons e justos. O ótimo relacionamento com os clientes exige tempo. Não tente maximizar o lucro de curto prazo, prejudicando a construção desses relacionamentos duradouros.
- Sempre busque maneiras de facilitar os negócios conosco.
- Comunique-se diariamente com os clientes. Se estiverem falando com você, não estarão falando com um concorrente.
- Não se esqueça de dizer obrigado.

Outro valor do Bank One era: “Nós nos esforçamos para ser o prestador de serviços de mais baixo custo, por meio de operações eficientes e ótimas.” Alguns dos comportamentos recomendados eram:

- Quanto menos gordura melhor.
- Elimine a burocracia.
- Seja implacável no corte de desperdícios.
- As operações devem ser rápidas e simples.
- Valorizem o tempo um do outro.
- Invista em infra-estrutura.
- Devemos ser quem melhor conhece o nosso negócio. Não precisamos de consultores para nos dizer o que fazer.

Se esse nível de detalhes parecer-lhe sufocante e até doutrinário, compreendo o seu ponto de vista. Quando vi pela primeira vez o documento de Jamie sobre valores e comportamentos, de cinco páginas com espaço simples, quase caí para trás. Mas ao lê-lo, logo percebi o seu poder.

Com todas as histórias que ouvi nos últimos anos de empregados de empresas em todo o mundo, estou convencido de que jamais se é específico demais sobre os valores e comportamentos correlatos.

E AINDA PRECISA DE ESTÍMULO

A clareza sobre os valores e comportamentos não adianta muito sem estímulos. Para que os valores realmente signifiquem alguma coisa, as empresas devem recompensar as pessoas que os demonstram e “punir” as que não os demonstram. Acredite-me, isso é muito importante para a vitória.

Digo isso porque sempre que demitíamos um de nossos gerentes de alto desempenho por não aderir aos valores da empresa — e divulgávamos o fato e as razões — a organização reagia de maneira muito positiva. Nas pesquisas anuais durante mais de uma década os empregados nos diziam que éramos uma empresa que cada vez mais vivia os seus valores. Isso levava cada vez mais as pessoas a vivenciá-los com intensidade crescente. Com isso, aumentava a satisfação dos empregados e melhoravam nossos resultados financeiros.

E, FINALMENTE, O SEGREDO ESTÁ NA CONEXÃO

A missão objetiva é ótima. E os valores que descrevem comportamentos específicos também são formidáveis. Mas, para que a missão e os valores da empresa realmente trabalhem juntos como uma proposta vencedora, é preciso que se reforcem mutuamente.

Parece óbvio, não parece, que os valores da empresa devem apoiar a missão, mas é surpreendentemente fácil que essa não seja a realidade. Desconexões entre as partes da estrutura da empresa em geral são consequências mais do pecado da omissão do que de erros de ação, mas são muito comuns.

No cenário mais comum, a ruptura entre a missão e os valores da empresa decorre de pequenas crises no cotidiano dos negócios.

No cenário mais comum, a ruptura entre a missão e os valores da empresa decorre de pequenas crises no cotidiano dos negócios: um concorrente entra no mercado, reduz os preços e você faz o mesmo, solapando a missão de competir com base na qualidade dos serviços aos clientes. Ou a economia entra em crise e você corta as verbas de propaganda, esquecendo-se da missão de reforçar e estender a marca.

Esses exemplos de desconexão talvez pareçam insignificantes ou passageiros, mas essas situações podem realmente prejudicar a empresa. Com efeito, na pior hipótese, podem literalmente destruir o negócio.

É assim que vejo o que aconteceu com a Arthur Andersen e com a Enron.

A Arthur Andersen foi fundada quase um século atrás, com a missão de tornar-se a empresa de auditoria mais respeitada e confiável do mundo. Era uma empresa que se orgulhava de ter a coragem de dizer não, mesmo que isso significasse perder o cliente. Alcançou o sucesso contratando os contadores e os auditores mais capazes e mais íntegros, onde quer que estivessem, e os recompensando por trabalhar de maneira que, por seus próprios méritos, conquistassem a confiança das empresas e das agências reguladoras em todo o mundo.

Até que se iniciaram os anos de vacas gordas da década de 1980 e a Arthur Andersen resolveu criar uma empresa de consultoria; negócio muito mais vibrante do que o de auditoria e onde realmente se ganhava

muito dinheiro. A empresa passou a contratar mais MBAs e a pagar-lhes os salários cada vez mais altos do setor. Em 1989, a Arthur Andersen de fato se cindiu em duas divisões, a tradicional divisão de contabilidade, que manteve o nome Arthur Andersen, e a Andersen Consulting. Ambas se abrigavam sob um único guarda-chuva organizacional, chamado Andersen Worldwide.

Em vez de valorizar o conservadorismo, as empresas de consultoria geralmente encorajam a criatividade e recompensam comportamentos de venda agressivos, empurrando o cliente de um projeto para outro. Na década de 1990, em especial, predominava realmente uma mentalidade de caubói no setor de consultoria, e o lado contábil da Andersen sentiu o impacto. Alguns de seus contadores nitidamente se deixaram levar pelo impulso, abrindo mão dos valores do negócio de auditoria que os havia orientado durante tanto tempo.

Ao longo de quase toda a década de 1990, a Arthur Andersen foi uma empresa em guerra consigo mesma. A contragosto, o negócio de consultoria estava subsidiando o negócio de auditoria, e este, por sua vez, se ressentia das bazófilas do pessoal de consultoria. Nessas circunstâncias, de que maneira as pessoas poderiam saber as respostas para perguntas como: "Qual é realmente a nossa missão?", "Quais são os valores mais importantes?" e "Como devemos nos comportar?". Dependendo do lado da empresa a que se devia lealdade, a resposta seria diferente, e essa em última análise foi a razão por que os sócios terminaram nos tribunais, uns contra os outros, na tentativa de dividir os lucros da empresa.

Finalmente, em 2002, a empresa entrou em colapso, por causa, principalmente, da desconexão entre a missão e os valores.

Sob muitos aspectos, o mesmo tipo de dinâmica atuou nos bastidores do desastre da Enron.

Em sua vida anterior, a Enron era uma empresa de distribuição de energia, que operava gasodutos, até um tanto simplória. Todos se preocupavam em transportar gás do ponto A para o ponto B, a baixo custo e com rapidez, missão que executavam muito bem, por dominar a expertise em aquisição e transporte de energia.

Então, como a Arthur Andersen, a empresa mudou a missão. Alguém teve a idéia de converter a Enron numa trading company. Novamente, o objetivo era o crescimento acelerado.

Na Arthur Andersen, os auditores que usavam viseiras verdes, no estilo dos guarda-livros tradicionais, começaram a dividir o espaço dos escritórios com consultores que trajavam ternos Armani. Na Enron, mantendo linguagem figurativa — os caras com aventais de repente se viram nos elevadores ao lado de MBAs com suspensórios.

A nova missão da Enron deslocou o foco primeiro para operações de mercado com energia e, em seguida, para operações de mercado com qualquer outra coisa. Essa mudança provavelmente foi muito empolgante na época, mas, obviamente, ninguém parou para definir e divulgar de maneira explícita que valores e que comportamentos sustentariam esses objetivos tão inebriantes. A mesa de negociações era o lugar de honra, enquanto o negócio de geração e distribuição de energia foi empurrado para o segundo plano. Infelizmente, não havia processos para impor freios e contrapesos ao pessoal de suspensórios. E foi nesse contexto — *de falta de contexto* — que ocorreu a queda da Enron.

Como no caso da Arthur Andersen, essa história de desconexão entre missão e valores termina com milhares de pessoas inocentes perdendo o emprego. Que tragédia!



Este capítulo começou com a observação de que em negócios fala-se muito de missão e valores, mas quase sempre o resultado é mais blablablá do que ação efetiva. Ninguém quer que seja assim, mas a grandiosidade e a imprecisão inerentes a ambos os termos fazem com que as coisas acabem dessa maneira.

Mas há muito a perder quando a missão não é objetiva e os valores não são concretos. Não digo que a empresa desabarará em chamas como a Arthur Andersen e a Enron — esses são exemplos extremos de colapso da missão e dos valores. Mas afirmo que sua empresa nem de longe realizará todo o seu potencial se estiver sendo orientada apenas por uma lista de banalidades altissonantes, penduradas num quadro no hall de entrada.

Olha, sei que definir uma boa visão e desenvolver os valores que a promovem leva tempo e exige muito comprometimento. As reuniões se-

rão longas e acirradas, quando seria melhor ir para casa. A troca de e-mails será intensa, talvez até reduzindo o tempo dedicado ao trabalho rotineiro. Alguns momentos serão dolorosos, quando você tiver de dizer adeus a pessoas de quem de fato gosta, mas que não absorveram a visão nem praticam os valores. Nesses dias, é bem possível que você até prefira que a missão e os valores sejam vagos e genéricos.

Mas não podem ser.

Não poupe tempo. Concentre energia.

Torne-os reais.

2

Franqueza

O MAIOR PEQUENO TRUQUE SUJO EM NEGÓCIOS

SEMPRE FUI GRANDE defensor da franqueza. Na verdade, pratiquei-a e preguei-a com diferentes públicos da GE durante mais de vinte anos.

Mas, desde minha aposentadoria, constatei que subestimei sua raridade. Na verdade, diria que a falta de franqueza é o maior pequeno truque sujo em negócios.

E como é sério esse problema. A falta de franqueza bloqueia as idéias inteligentes, retarda as ações rápidas e impede que as pessoas capazes contribuam com todo o seu potencial. É algo devastador.

Quando se pratica a franqueza — e nunca se é absolutamente franco, esteja certo — tudo funciona com mais rapidez e mais eficácia.

Mas quando digo “falta de franqueza”, não me refiro à desonestidade mal intencionada. Estou falando de como tantas pessoas — com tanta frequência —, instintivamente, não se expressam com sinceridade. Não se comunicam com objetividade nem manifestam suas idéias de modo a estimular o verdadeiro debate. Simplemente não se abrem com transparência. Em vez disso, engolem seus comentários e críticas. Ficam de boca fechada para não ofender os outros e para evitar conflitos, além de adocarem as más notícias para manter as aparências. Reprimem sentimentos e idéias e guardam as informações para si mesmos.

A falta de franqueza bloqueia as idéias inteligentes, retarda as ações rápidas e impede que as pessoas capazes contribuam com todo o seu potencial. É algo devastador.

Tudo isso é falta de franqueza, um arsenal absolutamente destrutivo.

No entanto, a falta de franqueza permeia quase todos os aspectos dos negócios.

Em minhas viagens nesses últimos anos, ouvi histórias de pessoas oriundas de centenas de empresas diferentes, descrevendo a completa falta de franqueza que experimentam no dia-a-dia, em todos os tipos de reuniões, sobre orçamentos, análise de produtos ou estratégia. Quase todas se queixam da burocracia, dos inter-

mediários, da politicagem e da falsa polidez, como pragas disseminadas pela falta de franqueza. Perguntam como podem transformar suas empresas em lugares onde as pessoas põem na mesa seus pontos de vista, falam sobre o mundo com realismo e debatem as idéias sob todas as perspectivas.

Quase sempre também reclamam de que a falta de franqueza compromete as avaliações do desempenho.

Com efeito, ouço tudo isso tantas vezes que sempre acabo pedindo que o público responda à seguinte pergunta, levantando a mão: "Quanto de vocês participaram de uma sessão de avaliação no ano passado, na qual receberam feedback honesto, direto nos olhos, e da qual saíram sabendo exatamente o que tinham de fazer para melhorar e qual era sua situação na organização naquele momento?"

Nos melhores dias, apenas 20% dos presentes erguiam a mão. Quase sempre, o resultado ficava perto de 10%.

Curiosamente, quando reformulo a pergunta no sentido contrário e pergunto quantos dos presentes geralmente oferecem avaliações honestas e francas ao seu pessoal, os números não melhoram muito.

Esqueça a competição externa quando seu pior inimigo é a maneira como vocês se comunicam uns com os outros dentro da própria organização!

O EFEITO DA FRANQUEZA

Vejamos como a franqueza contribui para a vitória. Três são as principais maneiras:

* **Primeiro, e acima de tudo, a franqueza traz mais pessoas para conversa, e, obviamente, quando mais gente participa da conversa, mais claras e ricas ficam as idéias.** Com isso, estou dizendo que muito mais sugestões vêm à superfície, são discutidas, rejeitadas e melhoradas. Em vez de todo mundo se fechar, todos se abrem e aprendem. Qualquer organização — unidade ou equipe — que envolva mais pessoas, e seus cérebros, nas conversas desfruta de uma vantagem imediata.

Segundo, a franqueza aumenta a velocidade. Quando as idéias transparecem nos semblantes de todos, é possível rapidamente debater-las, ampliá-las, enriquecê-las e partir para a ação com base nelas. Essa abordagem — aflorar, debater, melhorar, decidir — não é apenas uma vantagem, é uma necessidade nos mercados globais. Esteja certo de que, para começar, qualquer empresa emergente, com apenas cinco pessoas, que tenha surgido logo ali na esquina, em Xangai ou em Bangalore, é capaz de movimentar-se com mais rapidez do que você. A franqueza é uma das maneiras de manter-se emparelhada com a novata.

Terceiro, a franqueza reduz custos — e muito — embora nunca seja possível quantificar os ganhos com exatidão. Basta pensar em como a franqueza elimina reuniões inúteis e relatórios sem propósito, que confirmam o que já é do conhecimento de todos. Reflita sobre como a franqueza substitui aqueles belos slides em PowerPoint, aquelas apresentações sonolentas e aqueles conclaves enfadonhos, fora do local do trabalho, por autênticas trocas de idéias, sobre a estratégia da empresa, sobre o lançamento de um novo produto ou sobre o desempenho de alguém.

Basta reunir todos esses benefícios e eficiências para perceber que você não pode se dar ao luxo de não cultivar a franqueza.

ENTÃO, POR QUE NÃO?

Em face de tantos benefícios decorrentes da franqueza, você talvez se pergunte, por que não a praticamos mais?

Bem, o problema vem de longe.

O fato é que somos educados desde a infância para atenuar as más notícias e adoçar os temas amargos. Isso é verdade em todas as culturas,

em todos os países e em todas as classes sociais. Não importa que você esteja em Portugal ou na Islândia, você não deve dizer que a comida da sua mãe é ruim, chamar seu melhor amigo de gordo ou reclamar do presente de casamento que recebeu de sua tia. Essas atitudes são condenadas.

O que aconteceu recentemente numa festa em que eu estava presente é uma situação clássica. Entre taças de vinho branco e rolos de sushi, uma mulher num grupo com cinco outras começou a lamentar a forte tensão sob a qual vivia a professora de música de uma escola de ensino fundamental. Outros convidados entraram na conversa, todos concordando que as crianças da quarta série enlouqueciam qualquer professora. Felizmente, quando a professora de música estava prestes a ser canonizada, outra convidada interferiu, dizendo: "Vocês estão doidas? Essas professoras tiram quinze semanas de férias por ano!" Apontou, então, para um médico, também envolvido na conversa, que parecia concordar com aquela contestação. "Robert", disse ela, "você toma decisões de vida ou morte todos os dias. Sem dúvida você não cai nessa balela, cai?"

Somos educados desde a infância para atenuar as más notícias e adoçar os temas amargos.

Ao ser franca e expor a realidade, a nova convidada acabou com aquela conversa fiada e dispersou o grupo, quase todos se dirigindo para o bar.

A franqueza irrita as pessoas.

Evidentemente, esse foi um exemplo simples, sem grandes implicações, mas quando se tenta compreender a franqueza, realmente se está procurando compreender a natureza humana. Há centenas de anos, psicólogos e cientistas sociais estudam as razões por que as pessoas não dizem o que pensam, enquanto os filósofos refletem sobre o mesmo tema há milhares de anos.

Uma boa amiga minha, Nancy Bauer, é professora de filosofia na Tufts University. Quando lhe fiz algumas perguntas sobre franqueza, ela respondeu que a maioria dos filósofos chegou às mesmas conclusões sobre a questão, como muitas outras pessoas leigas, com base na sabedoria natural decorrente da idade e da experiência. Você acaba concluindo que as pessoas não dizem o que pensam porque é mais fácil agir assim. Quando você diz a verdade, é muito provável que daí resulte uma situação embaraçosa — raiva, dor, confusão, tristeza, ressentimento. Para piorar

ainda mais as coisas, você se sente forçado a consertar a situação, o que geralmente é terrível, constrangedor e demorado. Assim, justifica-se a falta de franqueza, para evitar tristeza ou dor em outra pessoa, ou seja, não dizer tudo ou mentir um pouco é o comportamento

mais gentil e adequado. Mas, de fato, ensina Nancy, os filósofos clássicos, como Immanuel Kant, desenvolvem argumentos poderosos no sentido de que não ser franco, no final das contas, é sempre melhor para nossos próprios interesses — ou seja, facilita nossa vida.

Nancy ainda acrescenta que Kant também sustenta outro aspecto. Para ele, as pessoas geralmente tendem a não ser francas por não encararem o panorama geral. Elas receiam que, se falarem com franqueza e o que disserem não for bom, são fortes as chances de que afastem a outra pessoa. Mas o que elas não percebem é que a falta de franqueza é uma forma extrema de alienação. "Para Kant, havia nisso uma grande ironia", afirma Nancy. "Ele achava que quando não se é franco para angariar favores de outras pessoas, o que se está fazendo, na verdade, é destruir a confiança, e dessa maneira se acaba erodindo a própria sociedade."

Comentei com Nancy que o mesmo se podia dizer quanto à erosão das empresas.

DE LÁ PARA CÁ

A importância fundamental da franqueza nas empresas americanas é de fato algo relativamente novo. Até princípios da década de 1980, grandes empresas como a GE e milhares de outras não cultivavam esse atributo, assim como a maioria das outras organizações de qualquer tamanho. Essas empresas eram ramos e frutos do complexo industrial-militar que se desenvolveu depois da Segunda Guerra Mundial. Praticamente não enfrentavam a competição global e, com efeito, mesmo em setores diferentes, as empresas eram tão semelhantes entre si que pareciam mais coligadas do que concorrentes.

Veja o caso da indústria siderúrgica. De três em três anos, mais ou menos, os sindicatos dos trabalhadores das várias empresas exigiam me-

Você acaba concluindo que as pessoas não dizem o que pensam porque é mais fácil agir assim.

lhoria dos salários e benefícios. As empresas siderúrgicas atendiam às demandas e repassavam o aumento de custos para a indústria automobilística que, por sua vez, transferia o ônus para os consumidores.

Tudo correu muito bem até que os japoneses bateram na porta do mercado americano, com carros importados bons e baratos, que em poucos anos se tornaram veículos de alta qualidade e baixo custo, muitos deles produzidos em fábricas americanas não-sindicalizadas.

Mas até a intensificação da ameaça externa, a maioria das empresas americanas tinha muito pouco a ver com o tipo de debate honesto e de ação rápida que caracteriza as organizações francas. Isso de pouco lhes adiantava. E, assim, as sucessivas camadas de burocracia e os códigos de conduta social ultrapassados levaram a um clima artificial de polidez, que permeava a maioria das organizações. Poucos eram os confrontos abertos sobre estratégia ou valores; as decisões eram tomadas quase sempre a portas fechadas. E quando se tratava de avaliações, também elas eram conduzidas com uma espécie de distância cortês. O bom desempenho era elogiado, mas como as empresas desfrutavam de excelente saúde financeira, o mau desempenho também era tolerado, e quem não se desincumbia a contento geralmente era congelado num departamento ou divisão distante, até a aposentadoria.

Sem franqueza, todo mundo mantinha as aparências e a empresa navegava em águas tranquilas. Aceitava-se o *status quo*. A dissimulação era rotina nos escritórios. E as pessoas com iniciativa, coragem e energia eram rotuladas de problemáticas — ou com outros adjetivos ainda mais contundentes.

Talvez se pudesse prever que, considerando todas as suas vantagens competitivas, a franqueza entraria triunfante nas empresas americanas com a chegada dos japoneses. Mas o Japão não promoveu essa mudança radical, nem a Irlanda, nem o México, nem a Índia, nem a China, para mencionar apenas alguns dos grandes sucessos no mercado global de hoje. Ao contrário, a maioria das empresas combateu a competição global por meio de armas mais convencionais: demissões de pessoal, reduções de custo drásticas e, nos melhores casos, inovação.

A franqueza, embora insinuando-se aos poucos, ainda é parte muito pequena do arsenal.

MAS É POSSÍVEL FAZÊ-LO

Agora, a notícia realmente ruim. Embora a franqueza seja vital para a vitória, instilá-la em qualquer grupo é difícil e demorado, não importa o tamanho.

É difícil porque se está enfrentando a natureza humana e comportamentos organizacionais arraigados, que se transformam apenas ao longo de muitos anos. Na GE, demorou quase uma década para que a franqueza se convertesse em hábito natural, e mesmo depois de vinte anos ainda não era uma prática universal.

No entanto, é possível fazê-lo. Não há nada de científico no processo. Para conseguir franqueza, é necessário elogiá-la, recompensá-la e falar sobre ela. Acima de tudo, é importante demonstrá-la de maneira exuberante e até exagerada — ainda que você não seja o chefe.

Imagine, por apenas um segundo, que você esteja numa reunião na qual o tema é crescimento e como impulsioná-lo numa divisão tradicional. Todos estão sentados em torno da mesa, conversando de maneira civilizada sobre as dificuldades de vencer nesse mercado ou setor. Todos falam sobre a intensidade da competição. Todos abordam as mesmas velhas razões sobre por que não conseguem crescer e ainda se congratulam por ainda produzirem resultados razoáveis nesse ambiente adverso. Na verdade, ao fim da reunião, ainda se cumprimentam pelo "sucesso" que vêm alcançando, "sob circunstâncias tão negativas".

No íntimo, você está prestes a estourar, pensando consigo mesmo: "Lá vamos nós de novo. Sei que Bob e Mary, do outro lado da mesa, sentem o mesmo que eu — toda essa complacência nos está matando."

No entanto, para efeitos externos, os três estão participando do jogo. Todos se limitam a acenar, como se concordassem com tudo.

Agora, suponha-se num ambiente em que vocês assumem responsabilidade pela franqueza. Você, Bob ou Mary fariam perguntas do seguinte tipo:

Para conseguir franqueza,
é necessário elogiá-la,
recompensá-la e falar sobre
ela. Acima de tudo, é
importante demonstrá-la
de maneira exuberante
e até exagerada.

o mesmo

"Será que não existe alguma idéia sobre novo produto ou serviço que nós ainda não tenhamos explorado?"

"Será que poderíamos acelerar o crescimento por meio de aquisições?"

"Esse negócio está consumindo muitos recursos. Por que simplesmente não nos desvencilhamos dele?"

Que reunião diferente! Muito mais dinâmica e muito melhor para todos.

Outra situação que acontece a toda hora é a de um negócio de alto crescimento, gerenciado por uma multidão satisfeita consigo mesma. A cena típica de uma reunião de planejamento a longo prazo é muito conhecida. Todos os gerentes exibem taxas de crescimento de dois dígitos — digamos, 15% — e projetam sucessivos slides demonstrando a excelência dos resultados. A alta administração acena com ares de aprovação, mas você está sentado lá, sabendo que o negócio tem muito mais suco. Para agravar a situação, as pessoas que estão apresentando os slides são seus colegas, e um velho código de conduta prega o seguinte: "Não me questiona que eu não te questiono."

Francamente, a única maneira que conheço de sair desse aperto — e estimular a franqueza — é espicaçar de leve, sem ameaçar:

"Puxa, que maravilha! Ótimo trabalho! Acho que esse é o nosso melhor negócio. Por que não injetar mais recursos nele e conseguir resultados ainda melhores?"

"Com uma equipe fantástica como a sua, aposto que você poderia adquirir pelo menos umas dez empresas no mercado. Você já pensou nisso?"

Essas perguntas, e outras semelhantes, são capazes de mudar o tom da reunião, de congratulatório dos feitos do passado para instigador de novas realizações

A VERDADE E SUAS CONSEQUÊNCIAS

No entanto, talvez você esteja pensando que não pode levantar essas questões para não parecer diferente e esquisito. Você quer ser um jogador de equipe.

É verdade que certos comentários autênticos de início tornam as pessoas antipáticas. Na verdade, quanto mais polida, burocrática ou formal

for a sua organização, mais a sua franqueza assustará e aborrecerá as pessoas, e, sim, também pode destruí-lo.

É um risco, e apenas você pode decidir corrê-lo.

Não precisa dizer que será mais fácil infundir franqueza na organização se você estiver mais perto do topo. Mas não culpe seu chefe ou o CEO se a sua empresa não cultivar a franqueza — o diálogo aberto pode começar em qualquer lugar. Eu falava com franqueza quando tinha quatro funcionários em Noryl, a menor e mais nova unidade de uma empresa hierárquica que tinha uma visão muito estreita sobre conversas objetivas. Eu era muito jovem e politicamente ingênuo para avaliar minhas condições na época, mas minha situação era segura, pois o nosso negócio crescia aos saltos.

Se tivemos a coragem de ser francos, não tínhamos consciência dessa franqueza na época — ainda não éramos bastante experientes para saber o que era franqueza. Simplesmente parecia natural falar de maneira aberta, argumentar e debater, e fazer com que as coisas acontecessem rápido. Se tínhamos alguma qualidade, era a de sermos extremamente competitivos.

Sempre que eu era promovido, no primeiro ciclo de reuniões — qualquer que fosse o tema — orçamentos ou avaliações — a situação era sempre constrangedora e desagradável. A maioria dos membros da nova equipe sob minha supervisão não estava acostumada a debates escancarados sobre tudo e qualquer coisa. Por exemplo, se estivéssemos conversando sobre um subordinado direto numa reunião de avaliação do pessoal, todos concordavam, durante a conversa, que o cara era mesmo horrível. No entanto, as avaliações escritas faziam-no parecer um príncipe. Quando eu questionava essa dissimulação, a resposta era sempre a mesma: "Sim, eu sei, mas por que dizer isso por escrito?"

É verdade que certos comentários autênticos de início tornam as pessoas antipáticas.

Meus chefes advertiam quanto à minha franqueza. Agora, minha história na GE chegou ao fim e garanto-lhes que minha franqueza muito contribuiu para o meu sucesso.

Eu explicava a razão, defendendo a necessidade de franqueza.

Na próxima avaliação, já percebíamos os efeitos positivos da franqueza, com o melhor desempenho da equipe, e com o tempo e a repetição dos ciclos, cada vez mais pessoas defendiam a franqueza ao meu lado.

Entretanto, eu não estava cantando com todo o coro.

Desde o dia em que entrei na GE até quando fui nomeado CEO, vinte anos depois, meus chefes sempre me advertiram quanto ao excesso de franqueza. Eu era considerado cáustico e sempre me avisavam que meu excesso de franqueza acabaria com a minha carreira.

Agora, minha história na GE chegou ao fim e garanto-lhes que a franqueza muito contribuiu para o meu sucesso. Muito mais gente entrou no jogo, juntando suas vozes e sua energia. Éramos absolutamente objetivos nos nossos relacionamentos, e assim todos nos tornamos melhores.



Falamos muito neste capítulo sobre uma palavra. Mas ela é realmente muito simples — a franqueza funciona porque desembaraça.

Sim, sim, todos concordam que a franqueza é contra a natureza humana. Da mesma maneira como acordar todos os dias às cinco horas da madrugada para pegar o trem das seis. Como também o é almoçar na sua mesa de trabalho para não perder uma reunião importante às 13 horas. Mas, a bem de sua equipe ou de sua organização, você faz muitas coisas que não são fáceis. O lado positivo da franqueza é que se trata de uma atitude pouco natural, mas que vale a pena.

É impossível imaginar um mundo em que todos saiam por aí dizendo o que realmente pensam o tempo todo. E provavelmente ninguém gostaria da situação — excesso de informações! Mas, mesmo se ficarmos na metade do caminho, a falta de franqueza deixará de ser o maior pequeno truque sujo em negócios.

E essa será a grande mudança para melhor.

Diferenciação

CRUEL E DARWINIANA? QUE TAL JUSTA E EFICAZ?

SE ALGUM DE MEUS VALORES realmente faz acontecer, é a diferenciação.

Algumas pessoas adoram a idéia; comprometem-se com ela, dirigem a empresa com base nela, e eu diria que, nesses casos, ela é uma das causas fundamentais do sucesso. Outras a odeiam. Consideram-na perversa, dura, pouco prática, desestimulante e injusta — e não raro ainda mais algumas coisas. Um dia, durante uma entrevista numa emissora de rádio sobre meu primeiro livro, uma mulher de Los Angeles parou o carro no acostamento da rodovia, telefonou para a emissora e rotulou a diferenciação de “cruel e darwiniana”. E esse foi só o começo do comentário!

Obviamente, sou um grande fã da diferenciação. Já vi esse atributo transformar empresas medíocres em notáveis, e é tão justo sob o ponto de vista moral quanto o mais correto dos sistemas gerenciais. E funciona.

As empresas ganham quando os gerentes estabelecem distinções claras e inequívocas entre os negócios e as pessoas de alto e baixo desempenho, quando cultivam os fortes e extirpam os fracos. As empresas sofrem quando todos os negócios e pessoas são tratadas da mesma maneira, e as chances de sucesso se dissipam como chuva fina no oceano.

Depois de tudo dito e feito, no final das contas, a diferenciação é apenas alocação de recursos, que é a função dos bons líderes e, na realidade,

As empresas dispõem de quantidade limitada de dinheiro e de tempo gerencial. Os líderes vencedores investem onde o retorno é maior. E eliminam as perdas em todos os outros lugares.

é uma das principais atribuições pelas quais são *remunerados*. As empresas dispõem de quantidade limitada de dinheiro e de tempo gerencial. Os líderes vencedores investem onde o retorno é maior. E eliminam perdas em todos os outros lugares.

Se isso parecer darwiniano, gostaria de acrescentar que estou convencido de que, além de ser a maneira mais eficiente e eficaz de gerenciar empresas, a diferenciação também é, a propósito, a mais jus-

ta e a mais honesta. Em última análise, é o que constrói vencedores.

Quando eu estava na GE, a diferenciação sempre foi tema de debates calorosos, mas com o passar do tempo a maioria das pessoas se converteu em fortes defensores desse valor, como nosso estilo de fazer negócios. Quando me aposentei, a diferenciação já não era objeto de discussões. O mesmo não se pode dizer do ambiente fora da empresa! Sem dúvida, a diferenciação é o assunto que é alvo de mais perguntas durante minhas palestras, em todo o mundo. Como eu disse, ama-se ou odeia-se a diferenciação, mas muita gente simplesmente fica confusa quando essa é a questão. Se eu pudesse mudar alguma coisa em meu primeiro livro, eu apenas acrescentaria mais páginas para falar sobre diferenciação, explorando o tópico com mais profundidade e salientando que a diferenciação não pode — e não deve — ser implementada com rapidez. Na GE, demoramos cerca de uma década para infundir na organização o tipo de franqueza e de confiança que torna possível a diferenciação.

Mas este capítulo não é sobre implementação. É sobre por que eu acredito na diferenciação e por que você também deve acreditar nela.

DEFINIÇÃO DE DIFERENCIAÇÃO

Um dos principais mal-entendidos sobre diferenciação é a suposição de que ela envolve apenas pessoas. Isso é perder metade da história. A diferenciação é uma maneira de gerenciar pessoas e negócios.

Basicamente, a diferenciação sustenta que as empresas são compostas de duas partes: software e hardware.

O software é simples — são as pessoas.

O hardware depende das circunstâncias. Quando se trata de uma grande empresa, o hardware são os diferentes negócios do portfólio. No caso de empresas menores, o hardware são as linhas de produtos.

Vejamos primeiro a diferenciação em termos de hardware. Trata-se de conceito muito objetivo e bem menos incendiário.

Todas as empresas têm negócios e linhas de produtos fortes e fracas, e algumas no meio-termo. A diferenciação exige que os gerentes saibam qual é qual e invistam com base nessa característica.

Para tanto, evidentemente, precisa-se de uma definição nítida de “forte”. Na GE, “forte” significava ser o negócio número um ou número dois do respectivo mercado. Caso não fosse, os gerentes deveriam consertá-lo, vendê-lo ou, como último recurso, fechá-lo. Outras empresas adotam referenciais diferentes para decidir sobre investimentos. Aplicam dinheiro e tempo apenas nos negócios ou linhas de produtos que prometem crescimento das vendas a taxas de dois dígitos, por exemplo. Ou investem apenas em negócios ou linhas de produtos com taxa interna de retorno de 15% ou mais.

Mas eu, em geral, não gosto de critérios de investimentos de natureza financeira, como a TIR, pois os números podem ser manipulados com facilidade, bastando mudar o valor residual, ou qualquer outra premissa, na proposta de investimento. Meu ponto é o mesmo: a diferenciação entre os negócios ou linhas de produtos exige um critério transparente, compreensível para todos na empresa. Talvez haja quem não goste do critério, mas todos o conhecem e gerenciam com base nele.

Com efeito, a diferenciação entre negócios e linhas de produtos é poderosa disciplina gerencial. Na GE, o critério do número um ou número dois acabou com a prática vigente havia décadas de pulverizar dinheiro em todos os lugares. A maioria dos gerentes da GE dos velhos tempos provavelmente sabia que a prática tradicional de espalhar dinheiro por todos os negócios não fazia sentido, mas ela era muito cômoda e não dava nenhum trabalho. Sempre existe esse tipo de pressão — gerentes disputando e fazendo política por sua fatia da torta. Para evitar a briga, dá-se um pedaço pequeno para cada um e torce-se pelo melhor.

As empresas dispõem de quantidade limitada de dinheiro e de tempo gerencial. Os líderes vencedores investem onde o retorno é maior. E eliminam as perdas em todos os outros lugares.

é uma das principais atribuições pelas quais são remunerados. As empresas dispõem de quantidade limitada de dinheiro e de tempo gerencial. Os líderes vencedores investem onde o retorno é maior. E eliminam perdas em todos os outros lugares.

Se isso parecer darwiniano, gostaria de acrescentar que estou convencido de que, além de ser a maneira mais eficiente e eficaz de gerenciar empresas, a diferenciação também é, a propósito, a mais justa e a mais honesta. Em última análise, é o que constrói vencedores.

Quando eu estava na GE, a diferenciação sempre foi tema de debates calorosos, mas com o passar do tempo a maioria das pessoas se converteu em fortes defensores desse valor, como nosso estilo de fazer negócios. Quando me aposentei, a diferenciação já não era objeto de discussões. O mesmo não se pode dizer do ambiente fora da empresa! Sem dúvida, a diferenciação é o assunto que é alvo de mais perguntas durante minhas palestras, em todo o mundo. Como eu disse, ama-se ou odeia-se a diferenciação, mas muita gente simplesmente fica confusa quando essa é a questão. Se eu pudesse mudar alguma coisa em meu primeiro livro, eu apenas acrescentaria mais páginas para falar sobre diferenciação, explorando o tópico com mais profundidade e salientando que a diferenciação não pode — e não deve — ser implementada com rapidez. Na GE, demoramos cerca de uma década para infundir na organização o tipo de franqueza e de confiança que torna possível a diferenciação.

Mas este capítulo não é sobre implementação. É sobre por que eu acredito na diferenciação e por que você também deve acreditar nela.

DEFINIÇÃO DE DIFERENCIAÇÃO

Um dos principais mal-entendidos sobre diferenciação é a suposição de que ela envolve apenas pessoas. Isso é perder metade da história. A diferenciação é uma maneira de gerenciar pessoas e negócios.

Basicamente, a diferenciação sustenta que as empresas são compostas de duas partes: software e hardware.

O software é simples — são as pessoas.

O hardware depende das circunstâncias. Quando se trata de uma grande empresa, o hardware são os diferentes negócios do portfólio. No caso de empresas menores, o hardware são as linhas de produtos.

Vejamos primeiro a diferenciação em termos de hardware. Trata-se de conceito muito objetivo e bem menos incendiário.

Todas as empresas têm negócios e linhas de produtos fortes e fracas, e algumas no meio-termo. A diferenciação exige que os gerentes saibam qual é qual e invistam com base nessa característica.

Para tanto, evidentemente, precisa-se de uma definição nítida de "forte". Na GE, "forte" significava ser o negócio número um ou número dois do respectivo mercado. Caso não fosse, os gerentes deveriam consertá-lo, vendê-lo ou, como último recurso, fechá-lo. Outras empresas adotam referenciais diferentes para decidir sobre investimentos. Aplicam dinheiro e tempo apenas nos negócios ou linhas de produtos que prometem crescimento das vendas a taxas de dois dígitos, por exemplo. Ou investem apenas em negócios ou linhas de produtos com taxa interna de retorno de 15% ou mais.

Mas eu, em geral, não gosto de critérios de investimentos de natureza financeira, como a TIR, pois os números podem ser manipulados com facilidade, bastando mudar o valor residual, ou qualquer outra premissa, na proposta de investimento. Meu ponto é o mesmo: a diferenciação entre os negócios ou linhas de produtos exige um critério transparente, compreensível para todos na empresa. Talvez haja quem não goste do critério, mas todos o conhecem e gerenciam com base nele.

Com efeito, a diferenciação entre negócios e linhas de produtos é poderosa disciplina gerencial. Na GE, o critério do número um ou número dois acabou com a prática vigente havia décadas de pulverizar dinheiro em todos os lugares. A maioria dos gerentes da GE dos velhos tempos provavelmente sabia que a prática tradicional de espalhar dinheiro por todos os negócios não fazia sentido, mas ela era muito cômoda e não dava nenhum trabalho. Sempre existe esse tipo de pressão — gerentes disputando e fazendo política por sua fatia da torta. Para evitar a briga, dá-se um pedaço pequeno para cada um e torce-se pelo melhor.

As empresas também salpicam dinheiro de maneira uniforme por motivos sentimentais ou emocionais. A GE manteve um negócio de ar-condicionado central pouco lucrativo durante vinte anos porque o consi-derava indispensável para manter uma linha completa de eletrodomésticos de grande porte. Na verdade, o pessoal do centro corporativo detestava o negócio de ar-condicionado, pois seu sucesso dependia muito dos instaladores. Essas empreiteiras independentes instalavam nossas máquinas nas casas dos clientes e depois iam embora, e a GE perdia o controle da marca. Pior ainda, nossa fatia do mercado era pequena e não conseguíamos ganhar muito dinheiro com o negócio. Com o critério do número um ou número dois, tivemos de vender o negócio e quando o fizemos — para uma empresa que vivia e respirava ar-condicionado com muito sucesso — os ex-empregados da GE descobriram a alegria de serem amados! Além disso, a atenção dos gestores não mais se dispersava para um negócio com desempenho deficiente, e os acionistas passaram a receber retornos mais elevados. Todos ganharam.

Dirigir a empresa sem diferenciação entre os negócios e linhas de produtos talvez fosse possível quando o mundo era menos competitivo. Mas com a globalização e a digitalização, esqueça essa hipótese. Os gestores de todos os níveis precisam fazer escolhas difíceis e levá-las avante.

A PARTE DAS PESSOAS

Agora vamos conversar sobre a questão mais controversa, a diferenciação entre pessoas. Esse processo exige que os gerentes avaliem seus funcionários e os classifiquem em três categorias em termos de desempenho: os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. Então — e aí está o segredo — os gerentes devem agir com base nessa distinção. Enfatizei o verbo “agir”, pois todos os gestores, espontaneamente, diferenciam — em suas mentes. Mas muito poucos atuam com base nessa diferenciação, tornando-a real.

Quando a diferenciação é real, os 20% superiores recebem uma chuva de bônus, opções sobre ações, elogios, amor, treinamento e uma ampla variedade de recompensas, que inflam seus bolsos e suas almas. Não há como errar em relação às estrelas da empresa que brilham mais do que as outras. Elas são as melhores e são tratadas como tais.

Os 70% do meio são gerenciados de maneira diferente.

Esse grupo de pessoas é extremamente valioso para qualquer empresa; a organização simplesmente não funciona sem as habilidades, a energia e o comprometimento desses indivíduos. Afinal, é a maioria dos funcionários. E esse é o grande desafio, e risco, no modelo 20-70-10 — manter os 70% do meio engajados e motivados.

Essa é a razão por que a gestão dos 70% intermediários envolve treinamento, feedback positivo e cuidadosa definição de metas. Os funcionários desse grupo que parecerem mais promissores devem ser movimentados entre negócios e funções para enriquecer suas experiências e conhecimentos e para testar suas habilidades de liderança.

Para ser claro, a gestão dos 70% intermediários não consiste em mantê-los fora dos 10% inferiores nem de poupar indivíduos com mau desempenho. Isso seria má decisão sobre investimentos. Ao contrário, a diferenciação no caso consiste em observar com atenção os 70% intermediários, identificar as pessoas com potencial para chegar ao nível superior e cultivá-las com atenção. Mas todos os funcionários entre os 70% intermediários precisam ser motivados e sentir-se enquadrados. Evidentemente, ninguém quer perder a grande maioria dos 70% — o propósito é melhorá-los.

Quanto aos 10% inferiores na diferenciação, não há como adoçar a pílula — é preciso extirpá-los. Porém, é mais fácil falar do que fazer; é horrível demitir pessoas — chego a odiar essa palavra. Mas quando a organização é franca, define com clareza suas expectativas de desempenho e conta com um bom processo de avaliação do desempenho — um grande se, obviamente, mas esse deve ser o propósito de todas as empresas — as pessoas dos 10% inferiores geralmente conhecem sua situação. Quando se lhes diz isso de maneira formal, elas geralmente vão embora antes de serem demitidas. Ninguém quer continuar numa organização onde não é bem-visto. Um dos aspectos positivos da diferenciação é que as pessoas nos 10% inferiores da organização muitas vezes partem para outras carreiras bem-sucedidas, em empresas ou em atividades em que realmente se enquadram e onde possam ser excelentes.

Resumindo: é assim que funciona a diferenciação. Às vezes me perguntam de onde tirei essa idéia. Minha resposta é que não inventei a diferenciação. Eu a aprendi na rua, quando era criança. Quando estávamos

Não inventei a diferenciação. Eu a aprendi na rua, quando era criança.

formando os times de beisebol, os melhores jogadores sempre eram escolhidos primeiro, enquanto os apenas medíocres eram colocados nas posições mais fáceis, ao passo que os menos atléticos ficavam no banco dos reservas. To-

dos conheciam o seu lugar. Os melhores se esforçavam desesperadamente para continuar assim, recebendo as recompensas do respeito e sentindo a vibração da vitória. As crianças que ficavam no meio davam o máximo para melhorar, e às vezes conseguiam, melhorando a qualidade do jogo para todos. E as crianças que não se sobressaíam geralmente descobriam outros interesses, esportes ou qualquer outra coisa, de que gostassem e em que fossem capazes. Nem todos podem ser bons de bola, e nem todos que são bons de bola podem ser ótimos médicos, programadores de computador, carpinteiros, músicos ou poetas. Cada um de nós é bom em algo e acredito piamente em que somos mais felizes e mais realizados quando descobrimos aquilo em que somos bons.

Isso vale na rua ou nos negócios.

MOTIVOS PARA ODIAR — E NÃO ODIAR — A DIFERENCIAÇÃO

Eu poderia passar as próximas páginas explicando todas as razões para amar a diferenciação, mas, ao contrário, vou listar as críticas mais comuns que se fazem ao conceito. Vou deixar de lado a diferenciação do "hardware", pois ela não atrai nem de longe a controvérsia tão comum em torno do modelo 20-70-10.

Portanto, aqui estão as críticas contra a diferenciação de pessoas. Algumas têm algum fundo de verdade, mas a maioria carece de qualquer fundamento! Ei-las:

A diferenciação é injusta pois é sempre contaminada pela política interna na empresa — 20-70-10 é apenas uma maneira de separar as pessoas que beijam o rabo do chefe daquelas que não o fazem.

É verdade, sem dúvida, que em algumas empresas a diferenciação é corrompida pelo companheirismo e pelo favoritismo. Os 20% superiores são os peixinhos e os cupinchas do chefe, enquanto os 10% inferiores são os tipos que não têm papas na língua, fazem perguntas difíceis e questionam o *status quo*. Os 70% do meio estão apenas vendo a banda passar. Isso acontece e cheira mal, e é consequência da falta de inteligência ou de integridade na equipe de liderança, ou de ambos os atributos.

A única coisa boa que posso dizer sobre um sistema como esse, que não depende do mérito, é que ele acaba se autodestruindo. Desaba sob seu próprio peso, caso não se transforme a tempo de evitar o desastre. Os resultados simplesmente não serão bastante bons para sustentar a empresa.

Felizmente, casos de "abusos de diferenciação" quase sempre podem ser evitados por meio de um sistema de gestão do desempenho objetivo e claro, com expectativas, metas e prazos bem definidos, e um programa de avaliação consistente. Na verdade, a diferenciação pode ser adotada apenas depois da implementação do sistema de gestão do desempenho, processo que analisaremos de maneira mais específica no capítulo sobre gestão de pessoas.

A diferenciação é perversa e covarde. É como a rua, no seu estilo mais cruel — as crianças fracas são feitas de bobas, são excluídas e se transformam em motivo de chacota.

Já escutei essa alegação centenas de vezes, e ela realmente me deixa furioso, pois uma das maiores vantagens da diferenciação é ser boa e justa — para todos!

Quando a diferenciação funciona bem, as pessoas sabem qual é a sua verdadeira situação. Sabem se têm boas chances de promoção ou se é melhor buscar outras oportunidades, dentro ou fora da empresa. Talvez algumas informações sejam difíceis de engolir, de início, e, sem dúvida, as "más" notícias geralmente doem, mas logo, como todo conhecimento, se transformam em poder — de fato, são libertadoras. Quando você conhece sua verdadeira situação, você controla o seu próprio destino, e o que é mais justo do que isso?

Curiosamente, quando escuto essa crítica durante minhas palestras, geralmente retruco com outra pergunta. Pergunto se nunca receberam

notas na escola. Como é óbvio, todos dizem sim. E continuo: "Você acha que receber notas era perverso?"

"Bem, não", geralmente é a resposta. Às vezes, as notas parecem ferroadas, mas as crianças de alguma maneira superam o trauma. E as notas são uma maneira de deixar tudo às claras. Alguns alunos concluem o curso e vão ser astronautas, cientistas ou professores universitários, outros se transformam em gerentes de marketing ou executivos de propaganda, enquanto outros viram enfermeiros, chefes de cozinha ou até surfistas profissionais. As notas, na verdade, nos orientam, dizem algo sobre nós mesmos que precisamos saber.

Assim sendo, por que devemos parar de receber notas aos vinte e um anos? Para não nos sujeitarmos à perversidade? Pelo amor de Deus!

Corolário: Sou muito bondoso para implementar o modelo 20-70-10.

Geralmente, quem recorre a esse argumento afirma que a diferenciação, como sistema gerencial, não valoriza as pessoas cujas contribuições para a empresa são intangíveis, como "senso de família", "humanidade" ou "respeito à história". E todos conhecemos organizações que mantêm pessoas de baixo desempenho durante muito tempo apenas porque realmente são boa gente.

Compreendo muito bem a relutância em mandar embora certo tipo de pessoas.

Mas o fato é que proteger alguém com mau desempenho sempre sai pela culatra. Antes de tudo, por não exercer a contento suas funções, essas pessoas diminuem o tamanho da torta para todo o mundo. Isso causa ressentimento. Também não é exatamente o que se poderia chamar de justo, e uma cultura injusta nunca contribui para o sucesso da empresa; ao contrário, solapa profundamente a franqueza e a confiança.

No entanto, o pior de tudo é que proteger quem não exerce suas funções a contento é prejudicial para a própria pessoa. Durante anos, a empresa tolera esses indivíduos sem enfrentar a realidade. Nas avaliações, diz-se vagamente que são ótimos ou que estão indo bem. E ainda recebem agradecimentos pela contribuição.

Até que começa uma crise e os desligamentos são inevitáveis. Os maus funcionários bonzinhos são quase sempre os primeiros a serem demitidos, e são sempre os que ficam mais surpresos, pois ninguém nunca lhes disse a verdade sobre seus resultados, ou falta de resultados. O mais terrível é que tudo isso geralmente acontece quando os maus funcionários estão com quarenta e tantos anos ou já na casa dos cinquenta, depois de se arrastarem durante toda a carreira. Então, de repente, quando começar de novo talvez já seja muito difícil, vêem-se desempregados, sem condições para encontrar novo emprego. É como um soco no estômago de que talvez nunca se recuperem. Eles se sentem traídos, e têm razão para isso.

Por mais dura que pareça, de início, a diferenciação evita essa tragédia, pois se baseia em indicadores de desempenho realmente relevantes. Essa é a razão por que acho que você nunca é "bondoso" demais para implementar o modelo 20-70-10, apenas covarde demais.

A diferenciação joga as pessoas umas contra as outras e solapa o trabalho em equipe.

Tente dizer isso a Joe Torre!

O New York Yankees funciona perfeitamente bem como equipe (para a infelicidade dos fãs do Red Sox, como eu, devo acrescentar), com um sistema de diferenciação altamente transparente. As estrelas são recompensadas com generosidade; os maus jogadores são mandados embora. E se isso não é suficiente para tornar um sistema de diferenciação perfeitamente claro, os salários dos jogadores são de conhecimento geral! Não há dúvida de que a diferenciação está sendo praticada quando alguns jogadores ganham US\$18 milhões por ano, enquanto outros vestindo a mesma camisa ganham US\$300.000, o salário mínimo da Major League.

E mesmo assim todos lutam juntos para o time vencer. Alguns grandes jogadores gostam de brilhar em jogadas individuais, mas pode apos-

Proteger alguém com baixo desempenho sempre sai pela culatra. No entanto, o pior de tudo é que proteger quem não exerce suas funções a contento é prejudicial para a própria pessoa.

A diferenciação recompensa os membros da equipe que têm mais mérito.

tar que sempre é mais divertido e vibrante quando o time vence o jogo.

O trabalho em equipe dos grandes jogadores comprova duas outras coisas. Primeiro, a capacidade de liderança. Joe Torre obviamente compreende os desa-

fios da gestão num ambiente de diferenciação.

Segundo, a coesão dos Yankees, e de tantas outras equipes esportivas, mostra o impacto positivo de um sistema gerencial aberto e honesto, baseado na avaliação do desempenho imparcial e no alinhamento das recompensas. Dessa maneira, a diferenciação não solapa o trabalho em equipe, reforça-o.

Em negócios, provavelmente ocorreria um pandemônio se as empresas comessem a divulgar os salários de todos, e não estou defendendo isso aqui. Contudo, as pessoas sempre parecem saber o que os colegas estão fazendo, não parecem? É por isso que ficam aborrecidas quando todos na equipe são recompensados da mesma maneira, quando apenas alguns fizeram o trabalho. Sentem-se enganadas e ficam pensando por que a gerência não vê o óbvio — que nem todos os membros da equipe trabalham da mesma maneira.

A diferenciação recompensa os membros da equipe que têm mais mérito. Por falar nisso, essa distinção chateia apenas os maus funcionários. Para todos os demais, o processo parece justo. E o ambiente justo promove o trabalho em equipe. Melhor ainda, motiva as pessoas a dar o máximo de si, e é isso que se quer.

A diferenciação é possível apenas nos Estados Unidos. Gostaria de poder implementá-la, mas por causa de nossos valores culturais, no meu país as pessoas simplesmente não vão aceitá-la.

Ouvi essa crítica à diferenciação desde meus primeiros dias na GE, quando um de nossos gerentes explicou que o modelo 20-70-10 não podia ser implementado no Japão porque lá a cultura valorizava mais as boas maneiras do que a franqueza. Desde então, tenho escutado a desculpa da cultura nacional de pessoas em centenas de empresas, de dezenas de países. Recentemente, alguns gerentes dinamarqueses nos disseram que o

país deles valorizava demais o igualitarismo para que a diferenciação fosse amplamente aceita. Ouvimos o mesmo argumento na França. Um gerente numa reunião em Amsterdã nos disse no ano passado que “os holandeses estão impregnados de muito calvinismo” para que o sistema funcionasse na Holanda. Acho que esse gerente acredita que todas as recompensas são distribuídas apenas no céu, quando se chega lá! E na China alguém afirmou que lá a diferenciação ainda é um sonho distante, pois na maioria das empresas estatais — ainda mais de 50% da economia, apesar das reformas de mercado — muitos dos melhores cargos e recompensas se destinam aos membros mais leais do partido, sejam ou não os mais talentosos.

Basicamente, acho que as desculpas que ouvimos sobre os obstáculos culturais à diferenciação não passam disso — desculpas. Na GE, não podíamos ter uma empresa onde a diferenciação só existisse nas unidades situadas nos Estados Unidos. Para começar, acreditávamos demais na eficácia da diferenciação. Mas também sabíamos que cultivar a diferenciação apenas nos Estados Unidos teria sido injusto e confuso, sobretudo para os negócios com divisões nos Estados Unidos e em outros países, e para as pessoas que trabalhavam para nós em todo o mundo. Decidimos desde o começo que promoveríamos a diferenciação em todos os lugares em que tivéssemos negócios, enfrentando qualquer tema cultural com que deparássemos.

Até que aconteceu algo surpreendente. Não enfrentamos assim tantas questões culturais. Depois que tomamos a decisão de adotar a diferenciação e a interligamos com um sistema de avaliação do desempenho honesto, ela funcionou tão bem no Japão quanto em Ohio. Na verdade, pessoas que de início pensaram que ela nunca funcionaria em seus países vieram a apoiá-la intensamente, por sua honestidade, justiça e clareza.

Como já disse, muitas vezes, quando ouço o comentário “não podemos praticar a diferenciação no meu país”, seus autores são gerentes que admitem serem eles próprios a favor do método. A resistência deles par-

Depois que tomamos a decisão de adotar a diferenciação e a interligamos com um sistema de avaliação do desempenho honesto, ela funcionou tão bem no Japão quanto em Ohio.

te do pressuposto de que seu pessoal não o receberá bem, com base em valores culturais. Eles ficarão surpresos ao constatarem que não estão sozinhos, pois a diferenciação, uma vez em prática durante algum tempo, justifica-se a si mesma em qualquer língua.

A diferenciação é boa para os 20% superiores e para os 10% inferiores, pois sabem para onde estão indo. Mas é muito desestimulante para os 70% do meio, que acabam vivendo numa espécie de limbo.

Mais uma vez, há um fundo de verdade nessa queixa. Os 70% intermediários são a categoria mais difícil de gerenciar na diferenciação. O maior problema ocorre com os indivíduos na camada superior dos 70%, pois sabem que não são assim tão diferentes dos funcionários dos 20% superiores, e quase sempre muito melhores que os ocupantes da camada inferior do seu próprio grupo. E, sem dúvida, essa constatação pode ser exasperante, e às vezes pessoas talentosas dos 70 do meio deixam a empresa por causa disso.

A linha luminosa que desponta da nuvem escura nessa situação difícil é o fato de que a existência dos 70 do meio força as empresas a gerenciá-los melhor, obrigando os líderes a avaliar as pessoas com mais exatidão do que fariam em outras situações e a oferecer feedback mais freqüente e objetivo. Também leva as empresas a criar centros de treinamento que realmente façam diferença. Por exemplo, antes da diferenciação, nosso centro de treinamento em Crotonville, Nova York, geralmente era usado na década de 1970 como um depósito para onde as empresas despachavam os maus funcionários. Era como uma estação intermediária na estrada para a aposentadoria.

ria na estrada para a aposentadoria.

O rigor do modelo 20-70-10 ajudou-nos a mudar essa situação. Transformamos Crotonville num lugar onde os 20% superiores e os melhores dos 70% intermediários conversavam sobre idéias, debatiam nossos métodos de negócios e passavam a conhecer e a compreender melhor uns aos outros. E como a gerên-

Embora situar-se nos 70% do meio talvez fosse desestimulante para algumas pessoas, a mesma situação acelerava os motores de muitas outras.

cia sênior passava várias horas com cada turma, também nos dava uma noção mais ou menos aproximada do rigor com que a diferenciação estava sendo praticada nas diferentes áreas da empresa.

Outra linha luminosa era que, embora situar-se nos 70% do meio talvez fosse desestimulante para algumas pessoas, a mesma situação acelerava os motores de muitas outras. Para quem estivesse nos 20% superiores, por exemplo, a simples existência dos 70% intermediários era mais uma razão para dar o máximo de si todos os dias. Precisavam *continuar melhorando* para garantir aquela posição de destaque — como tudo isso era energizante! Afinal, a maioria das pessoas quer melhorar e crescer todos os dias.

Para muita gente nos 70% do meio, tornar-se cada vez melhor também é uma injeção de ânimo. Passar para os 20% superiores representa uma meta tangível, que os induz a trabalhar mais, pensar com mais criatividade, compartilhar mais idéias e, de um modo geral, participar de uma boa briga todos os dias. Torna o trabalho um desafio mais motivador, e muito mais divertido.

A diferenciação favorece as pessoas dinâmicas e extrovertidas e prejudica as pessoas tímidas e introvertidas, ainda que talentosas.

Não sei se isso é bom ou ruim, mas o mundo geralmente favorece as pessoas dinâmicas e extrovertidas. Isso também é algo que se aprende desde cedo, aprendizado que é reforçado na escola, na igreja, no campo, nos clubes e também em casa. Se ao começar a trabalhar você ainda é tímido e introvertido, e talvez pouco dinâmico, há profissões e trabalhos em que essas características são vantajosas. Se você conhecer-se a si mesmo, não será difícil encontrar essas atividades. Essa crítica à diferenciação, que ouço vez por outra, não é realmente contra a diferenciação, mas contra os valores da sociedade.

Poderia acrescentar que nos negócios as pessoas dinâmicas e extrovertidas geralmente se saem melhor, mas os *resultados* falam por si mesmos, alto e bom som. E a diferenciação os escuta.



Se você quiser atrair as melhores pessoas para a sua equipe, é preciso encarar a diferenciação. Não conheço nenhum sistema de gestão de pessoas que produza melhores resultados — com mais transparência, justiça e velocidade. Ela não é perfeita. Mas a diferenciação, como a franqueza, ilumina a empresa e a torna melhor todos os dias.

4

Manifestação e Dignidade

TODOS OS CÉREBROS NO JOGO

RUDY GIULIANI TEM UM DITADO: “Saiba em que você acredita.” Como acho que ele está certo, quero concluir esta parte do livro com uma de minhas crenças básicas. Menciono-a porque ela é o eixo de todos os princípios sobre os quais você acabou de ler — missão e valores, franqueza e diferenciação.

Essa crença é a seguinte: todas as pessoas do mundo querem ter direito à expressão e dignidade, e todas as pessoas o merecem.

Ao me referir a “expressão”, afirmo que as pessoas anseiam pela oportunidade de dizer o que pensam e de expor suas idéias, opiniões e sentimentos, qualquer que seja sua nacionalidade, gênero, idade ou cultura.

Ao falar em “dignidade”, quero dizer que as pessoas, por natureza e instinto, fazem questão de ser respeitadas por seu trabalho, esforço e individualidade.

Se você acabou de ler o que está dito acima e pensou consigo mesmo “E daí, isso é óbvio”, ótimo. Presumo que a maioria dos leitores esteja reagindo dessa maneira. E talvez a crença no direito de expressão e dignidade nem precise ser explicitada, por sua aceitação ser tão ampla e sua importância ser tão evidente em si mesma. Mas fiquei surpreso nesses últimos dois anos como acabo voltando a esse valor quando falo sobre vencer.

No ano passado, na China, uma jovem na platéia levantou-se e, literalmente em lágrimas, perguntou como uma pessoa de negócios em seu país poderia praticar a franqueza e a diferenciação, quando "a única voz permitida é a do chefe".

"Nós, o pessoal de baixo, temos muitas idéias. Mas não podemos nem mesmo pensar em expressá-las até nos tornarmos chefes", disse ela. "Tudo bem se você é empreendedor e cria sua própria empresa. Nesse caso, você é o chefe. Mas algumas pessoas não são capazes de agir assim."

Respondi-lhe que nos primeiros dias das operações da GE na China eu tinha visto as dificuldades que ela acabara de descrever em nossas fábricas em Nansha, Xangai e Beijing. Mas à medida que as fábricas se desenvolviam e as práticas de negócios evoluíam, eu aos poucos percebia enorme melhoria na maneira como os líderes chineses que trabalhavam na GE passavam a ouvir os funcionários. Disse-lhe que estava confiante em que com a expansão da economia de mercado da China e com a maturação de suas práticas gerenciais, uma abordagem mais abrangente acabaria prevalecendo nas organizações.

Mas a repressão da liberdade de expressão e do direito à dignidade de modo algum é um problema chinês. Com efeito, embora a jovem chinesa tenha sido muito emotiva em seu questionamento, as pessoas de todos os países que visitei também demonstraram em maior ou menor grau a mesma frustração e preocupação com essa questão.

No entanto, quando se dirige uma unidade ou uma divisão, raramente se admite que as pessoas não estejam falando com liberdade ou se

considerando respeitadas. Você tem a impressão de que as pessoas ao seu redor se expressam sem restrições e exercitam sua dignidade, tanto que os dias desses gestores são cheios de telefonemas, visitas e observações de pessoas com opiniões próprias. No entanto, a realidade é que sua experiência é uma amostra distorcida. A maioria das pessoas em quase todas as organizações não diz nada, pois acham que não podem — e porque ninguém lhes perguntou nada.

Na China, uma jovem na platéia levantou-se e, literalmente em lágrimas, perguntou como uma pessoa de negócios em seu país poderia praticar a franqueza e a diferenciação, quando "a única voz permitida é a do chefe".

Isso ficou claro para mim em fins da década de 1980, quase todas as vezes em que tínhamos uma sessão de maratona em nosso centro de treinamento, em Crotonville. Perguntas detalhadas sobre questões referentes aos negócios locais — perguntas que poderiam ter sido feitas e respondidas nas próprias unidades partiam em minha direção de todos os pontos da platéia. "Por que a fábrica de refrigeração está recebendo tantos equipamentos novos, enquanto a de lavadoras enfrenta vários problemas?" e "Por que estamos transferindo a montagem do motor GE90 para Durham, quando podemos fazê-lo muito bem aqui em Evandale?"

Aborrecido, depois de várias dessas perguntas, eu sempre interrompia a sessão e indagava à turma: "Por que vocês não fazem essas perguntas a seus próprios chefes?"

A resposta não tardava: "Não posso levantar essas questões. Eu estaria morto."

"E por que vocês *me* perguntam?", retrucava.

"Porque aqui nos sentimos anônimos."

Depois de mais ou menos um ano vivendo esse tipo de situação, concluímos que precisávamos fazer alguma coisa para criar um ambiente nos negócios locais no qual as pessoas de todos os níveis pudessem falar com franqueza, da mesma maneira como agiam em Crotonville.

E assim nasceu o processo Work-Out. Tratava-se de eventos de dois ou três dias, realizados nas unidades da GE em todo o mundo, inspirados nos town meetings da Nova Inglaterra*. Grupos de trinta a cem empregados se reuniam com a presença de um facilitador para discutir melhores maneiras de fazer as coisas e como eliminar parte da burocracia e

*Nota do Tradutor: Espécie de assembléia dos eleitores das cidades da Nova Inglaterra, no nordeste dos Estados Unidos (Maine, New Hampshire, Vermont, Massachusetts, Connecticut e Rhode Island), que se reúnem a intervalos regulares, geralmente uma vez por ano, para conduzir os negócios municipais. Nela se discutem assuntos de interesse geral, elegem-se os administradores, distribuem-se verbas orçamentárias e aprovam-se os impostos do ano seguinte.

Eu indagava à turma: "Por que vocês não fazem essas perguntas a seus próprios chefes?" A resposta não tardava: "Não posso levantar essas questões. Eu estaria morto."

Algumas pessoas têm melhores idéias do que outras, algumas pessoas são mais inteligentes, mais experientes ou mais criativas. Mas todas devem ser ouvidas e respeitadas.

dos obstáculos que os estavam atrapalhando. O chefe comparecia ao início de cada sessão, expondo as razões do Work-Out. Ele ou ela também se comprometia com duas coisas: responder sim ou não na hora a pelo menos 75% das recomendações apresentadas pelos participantes e resolver os restantes 25% em três dias. O chefe então desaparecia até o fim do evento, para não inibir a

discussão aberta, voltando apenas no fim para cumprir sua promessa.

Centenas de milhares dessas eventos ocorreram durante vários anos, até se transformarem em estilo de vida na empresa. Agora, já não são grandes acontecimentos, mas parte de como a GE resolve os seus problemas.

Não importa que se tratasse de uma fábrica de refrigeração em Louisville, Kentucky, onde os empregados debatiam sistemas de pintura mais rápidos e melhores; ou uma fábrica de motores de aviação em Rutland, Vermont, na qual os participantes apresentavam recomendações sobre como reduzir os ciclos de fabricação de lâminas; ou uma instalação de processamento de cartões de crédito, em Cincinnati, onde os funcionários expunham idéias sobre a eficiência do faturamento, os Work-Outs desencadeavam uma explosão de produtividade.

Punham todos os cérebros no jogo.

Um operário de meia-idade, numa fábrica de eletrodomésticos, que participava de um Work-Out, falou em nome de milhares de pessoas quando me disse: "Durante vinte e cinco anos, vocês pagaram por minhas mãos, quando também poderiam ter meu cérebro — de graça."

Finalmente, por causa do Work-Out, estávamos conseguindo ambas as partes. Na verdade, acho que o Work-Out foi responsável por uma das mudanças mais profundas na GE durante minha carreira na empresa. Para a vasta maioria dos empregados, a cultura do chefe-sabe-tudo desapareceu.

Uma grande organização burocrática como a GE precisava de algo tão sistematizado como o Work-Out para quebrar o gelo e abrir as pessoas. Mas esse não é o único método para garantir que sua equipe ou empresa esteja escutando todas as vozes. Busque o método mais compatível com as características da sua organização.

Não estou dizendo que as opiniões de todos devem ser postas em prática e que todas as queixas devem ser satisfeitas. Obviamente, algumas pessoas têm melhores idéias do que outras, algumas pessoas são mais inteligentes, mais experientes ou mais criativas. Mas todas devem ser ouvidas e respeitadas.

Elas querem isso e você precisa disso.

SUA EMPRESA

5. LIDERANÇA

Não se trata só de você 55

6. SELEÇÃO DE PESSOAL

De que são feitos os vencedores 75

7. GESTÃO DE PESSOAS

Você conseguiu os jogadores certos. E agora? 91

8. QUANDO OS CAMINHOS SE BIFURCAM

Mandar embora não é fácil. 111

9. MUDANÇA

Até as montanhas se movimentam 123

10. GESTÃO DE CRISES

De “Meu Deus, essa não!” para “Tudo bem, a gente sai dessa”. 135

5

Liderança

NÃO SE TRATA SÓ DE VOCÊ

UM DIA, você se torna líder.

Numa segunda-feira, você está executando suas tarefas de sempre, satisfeito com seu trabalho, tocando um projeto, conversando e rindo com os colegas sobre a vida e sobre o trabalho, e fofocando sobre a burrice da gerência. E na terça-feira você é a gerência. Você é o chefe.

De repente, tudo parece diferente — porque é diferente. A liderança exige outros comportamentos e atitudes, e para muitas pessoas tudo é inédito na nova função.

Antes de se tornar líder, o sucesso se limita ao próprio crescimento.

Quando você se torna líder, o sucesso depende do crescimento dos outros.

Sem dúvida, muitas são as maneiras de ser líder. Basta olhar para o desembaraço e a espontaneidade, para a tarimba e a malícia, e para a objetividade de Herb Kelleher, que dirigiu a Southwest Airlines durante trinta anos, de um lado, e para a criatividade e inventividade discretas de Bill Gates, da Microsoft, para saber que os líderes surgem sob todas as formas possíveis. Em política, compare Churchill e Gandhi. No futebol, Garrincha e Pelé.

Cada um desses líderes lhe daria uma lista diferente de “regras” de liderança.

Se você me perguntasse, eu lhe daria oito. Elas não pareciam regras quando eu as usava. Pareciam apenas a maneira certa de liderar.

Essa não é a última coisa que você lerá sobre liderança neste livro. Praticamente todos os capítulos tocam no assunto, desde a gestão de crises até a estratégia do equilíbrio trabalho-vida.

Mas estou começando com um capítulo próprio sobre liderança por ser algo que sempre está na mente das pessoas. Ao longo dos últimos três anos, durante minhas conversas com estudantes, gerentes e empreendedores, sempre ouvi perguntas sobre liderança: "O que os líderes realmente fazem?", por exemplo, e "Acabei de ser promovido e nunca liderei nada antes. Como posso ser um bom líder?". O problema da microgestão sempre surge como área de preocupação, como em "Meu chefe acha que precisa controlar tudo — isso é liderança ou tomar conta de criança?". Do mesmo modo, também o carisma é objeto de muita curiosidade. Em geral, as perguntas são do seguinte tipo: "Você pode ser introvertido, discreto e até tímido e ainda conseguir resultados com as pessoas?" Uma vez, em Chicago, alguém na platéia perguntou: "Tenho pelo menos dois subordinados diretos que são mais inteligentes do que eu. De que maneira eu poderia avaliá-los?"

Perguntas como essas me forçaram a refletir sobre minhas próprias experiências de liderança durante quarenta anos. Ao longo das décadas, as circunstâncias foram muito variadas. Liderei equipes com três pessoas e divisões com trinta mil. Gerenciei negócios que estavam morrendo e outros que explodiam em crescimento. Passei por aquisições, desinvestimentos, crises organizacionais, momentos de sorte inesperada, tudo em fases de prosperidade ou de depressão na economia.

No entanto, algumas maneiras de liderar sempre pareceram dar certo. Elas se transformaram nas minhas "regras".

O QUE OS LÍDERES FAZEM

1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem.
3. Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.
4. Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios.
5. Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.
6. Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.
7. Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.
8. Os líderes comemoram. ✓

O ESPETÁCULO DE EQUILÍBRIO DIÁRIO

Antes de examinarmos cada regra, algumas palavras sobre paradoxos. A liderança está cheia de paradoxos.

O patriarca de todos eles é o paradoxo do curto prazo-longo prazo, como na pergunta que geralmente me fazem: "Como eu posso gerenciar os resultados trimestrais e ainda fazer o melhor para a empresa daqui a cinco anos?"

Minha resposta é "Bem-vindo à liderança!"

Olha, qualquer um é capaz de gerenciar no curto prazo — basta continuar espremendo o limão. E qualquer um pode gerenciar no longo prazo — basta continuar sonhando. **Você foi escolhido como líder porque alguém acreditou na sua capacidade de espremer e sonhar ao mesmo tempo.** Viram em você alguém com insight, experiência e rigor suficientes para equilibrar as demandas conflitantes dos resultados de curto e de longo prazos.

A execução de espetáculos de equilíbrio todos os dias é liderança.

Veja o caso das regras 3 e 6. Uma diz que você deve demonstrar energia positiva e otimismo, derramando sobre o seu pessoal uma atitude de "tudo é possível". A outra diz que você deve questionar continuamente o seu pessoal e não aceitar como certo nada do que dizem.

Ou pense nas regras 5 e 7. Uma recomenda que você atue como chefe, impondo autoridade. A outra sugere que você admita os erros e apóie as pessoas que assumem riscos, sobretudo quando cometem erros.

Evidentemente, a vida seria mais fácil se a liderança fosse apenas uma lista de regras simples; no entanto, os paradoxos são os cavacos do ofício.

Ao mesmo tempo, esse é o lado divertido da liderança — cada dia é um desafio. É uma chance absolutamente nova de se tornar cada vez melhor num trabalho em que, mesmo quando tudo parece concluído, nunca se atinge a perfeição.

A única saída é dar o melhor de si.

Eis como.

REGRA 1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.

Depois que o Red Sox, de Boston, finalmente quebrou oitenta e seis anos de jejum e ganhou a World Series, não se podia ligar a televisão ou abrir um jornal sem ver, ouvir ou ler especulações sobre por que 2004 foi "o ano". As teorias eram as mais diversas possíveis, desde a mudança do penteado de um jogador até o eclipse lunar!

Contudo, quase todos concordaram que a explicação não era assim tão misteriosa. O Red Sox tinha os melhores jogadores. Todos eram sensacionais e todos estavam unidos por um espírito de vitória tão palpável que era possível senti-lo no ar.

Em qualquer campeonato, existem momentos de sorte e de azar, mas a equipe com os melhores jogadores geralmente vence. E esse é o motivo por que, sem muita complicação, você precisa investir quase todo o seu tempo e energia como líder em três atividades.

- Você precisa **avaliar** — certificando-se de que as pessoas certas estão nas funções certas, apoiando e promovendo as que estão e afastando as que não estão.
- Você precisa **treinar** — orientando, criticando e ajudando cada um a melhorar seu desempenho sob todos os aspectos.
- E, finalmente, você precisa **construir a autoconfiança** — derramando encorajamento, solicitude e reconhecimento.

A autoconfiança energiza, dando ao pessoal a coragem para ousar, para assumir riscos e para superar os próprios sonhos. É o combustível das equipes vencedoras.

Com muita frequência, os gerentes acham que o desenvolvimento de pessoas ocorre uma vez por ano, nas avaliações do desempenho. Estão muito longe da verdade.

O desenvolvimento de pessoas deve ser uma tarefa diária, integrada em todos os aspectos do cotidiano.

Tome como exemplo as revisões do orçamento. Elas são a ocasião perfeita para concentrar-se nas pessoas. Isso mesmo, nas pessoas. Sim, você precisa falar sobre a empresa e seus resultados, mas ao rever o orçamento você realmente pode ver a dinâmica da equipe em ação. Se todos em torno da mesa ficarem sentados em silêncio, congelados, enquanto o líder da equipe faz a sua pregação, você precisa concentrar-se com urgência no treinamento do pessoal. Se todos participarem da apresentação e toda a equipe demonstrar interesse, essa é uma excelente oportunidade para você oferecer o feedback imediato de que está gostando desse tipo de atitude. Se a equipe tiver uma verdadeira estrela ou um paspalho consumado entre seus membros, troque suas impressões com o líder, o mais cedo possível.

Não há evento em qualquer dia que não possa ser usado para o desenvolvimento de pessoas.

As visitas dos clientes são uma chance para avaliar a força de vendas. Os passeios pela fábrica são uma oportunidade para conhecer novos gerentes de linha promissores e ver se eles têm capacidade para dirigir algo maior. O intervalo para o café durante uma reunião é um bom momento pra treinar um membro da equipe que esteja prestes a fazer sua primeira apresentação importante.

E em todos esses encontros lembre-se de que a avaliação e o treinamento são ótimos, mas o desenvolvimento da autoconfiança é, no final das contas, provavelmente sua tarefa mais importante. Aproveite todas as oportunidades para injetar autoconfiança em quem merece. Abuse dos elogios, quanto mais específicos, melhor.

Aproveite todas as oportunidades para injetar autoconfiança em quem merece. Abuse dos elogios, quanto mais específicos, melhor.

Além de seu enorme impacto em termos de melhoria da equipe, a melhor consequência de usar todos os encontros para o desenvolvimento de pessoas é tornar o processo muito mais divertido. Em vez de reuniões sonolentas para a análise de números e passeios pela fábrica para a exibição de novas máquinas, todo dia é dia de promover o crescimen-

to das pessoas. Na verdade, veja-se como um jardineiro, com um regador numa das mãos e uma lata de fertilizante na outra. Vez por outra, você precisa lançar novas sementes, mas quase todo o tempo basta cultivar. E então observe o florescimento.

REGRA 2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem.

Não precisa dizer que os líderes devem projetar a visão da equipe e a maioria age assim. Mas essa coisa de "visão" não fica só nisso. Como líder, você precisa dar vida à visão.

Como conseguir isso? Antes de tudo, sem jargões. Os objetivos não podem parecer nobres, mas vagos. As metas não podem ser tão nebulosas a ponto de parecerem inatingíveis. A trajetória tem de ser tão clara que se você acordar um dos funcionários no meio da noite e perguntar-lhe "Para onde estamos indo?", ele seja capaz de responder quase dormindo: "Vamos continuar melhorando nossos serviços a cada empreitada e expandir nosso mercado, conquistando com vigor os pequenos atacadistas."

Acabei de passar por uma experiência desse tipo no ano passado, quando fazia propaganda de um fundo de investimento para Clayton, Dubilier & Rice, onde presto serviços de consultoria. Durante um jantar, em Chicago, havia cerca de uma dúzia de investidores na sala, todos atentos aos nossos critérios de investimento e projeções de retorno.

Steve Klimkowski, diretor de investimentos da Northwestern Memorial HealthCare, era um dos presentes. Mas no meio de todo aquele bate-papo financeiro, ele se mostrou interessado apenas em falar sobre a missão de seu hospital de

Houve ocasiões em que falei tantas vezes sobre a trajetória da empresa num único dia que já não agüentava mais ouvir minha própria voz batendo na mesma tecla.

prestar "atendimento excelente aos clientes — sob a perspectiva dos clientes". Ele citou exemplos de como funcionários de todos os níveis — inclusive ele, o cara de investimentos — haviam transformado o trabalho deles para realizar a visão. Ele fora treinado, por exemplo, para nunca orientar verbalmente os pacientes externos sobre como chegar a determinada unidade do hospital, mas, sim, sempre acompanhá-los até o local desejado. Em sua avaliação do desempenho, pediram a Steve para citar várias maneiras pelas quais ele pessoalmente contribuíra para melhorar a experiência dos clientes no Northwestern Memorial. Na verdade, a percepção de Steve sobre seu papel para realizar a missão e sua paixão pelo que fazia pareceram tão intensas que depois de conversar com ele durante quinze minutos você poderia acordar-me no meio da noite e eu seria capaz de falar sobre o assunto!

Sem dúvida, os líderes do Northwestern Memorial haviam comunicado a visão do hospital com notável clareza e consistência. E esse é o aspecto crucial — é preciso falar constantemente sobre a missão, até o ponto de engasgar. Houve ocasiões em que falei tantas vezes sobre a trajetória da empresa num único dia que já não agüentava mais ouvir minha própria voz batendo na mesma tecla. Mas eu percebia que a mensagem era sempre nova para alguém. Daí a importância de repeti-la o tempo todo.

E de falar para todos.

Um dos problemas mais comuns nas organizações é que os líderes comunicam a visão para seus colegas mais próximos e suas implicações nunca se infiltram até as pessoas em posições de linha de frente. Lembre-se de todas as vezes em que você deparou com um funcionário grosseiro ou apressado numa loja de departamentos ou ficou esperando ser atendido pelo call center de uma empresa que promete velocidade e conveniência.

Por algum motivo, eles não ouviram a missão, talvez porque ela não tenha sido gritada para eles, bastante alto ou com frequência suficiente.

Ou talvez o sistema de recompensas não estivesse alinhado com a visão.

Essa é a parte final desta regra sobre liderança. Se você quer que as pessoas vivam e respirem a visão, "mostre-lhes o dinheiro" quando agirem dessa maneira, seja como salário, bônus ou qualquer outra forma. Citando um amigo meu, Chuck Ames, ex-chairman e CEO da Reliance

Electric: "Mostre-me os diferentes planos de remuneração de uma empresa e eu lhe direi como o seu pessoal se comporta."

A visão é um elemento essencial do trabalho do líder. Mas nenhuma visão vale o papel em que está impressa se não for comunicada de maneira constante e se não for reforçada por meio de recompensas. Apenas nessas circunstâncias ela saltará da página — e ganhará vida.

REGRA 3. Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.

Você conhece aquele velho ditado: "O peixe apodrece a partir da cabeça." Recorre-se a esse provérbio principalmente para mostrar como a política e a corrupção se infiltram nas organizações, mas também serve para descrever o efeito de uma atitude negativa, no topo de qualquer equipe, grande ou pequena. No final das contas, todos acabam contaminados.

O trabalho do líder é, na falta de melhor palavra, contagiante. Você já viu essa dinâmica uma centena de vezes. Um gerente vibrante, que passa o dia com uma atitude positiva, de alguma maneira acaba liderando uma equipe ou organização cheia de... pessoas vibrantes, com atitudes positivas. Já o pessimista crônico, sempre mal-humorado e de cara fechada, acaba com uma tribo infeliz.

E as tribos infelizes têm muita dificuldade para vencer.

Evidentemente, às vezes há razões de sobra para se sentir por baixo. A economia vai mal, a competição é brutal — ou qualquer outra. O trabalho às vezes é difícil.

Mas seu trabalho como líder é combater a força da gravidade do negativismo. Isso não significa adoçar os desafios de sua equipe. Quer dizer exibir uma atitude energizante e corajosa quanto à capacidade de superar as dificuldades. Significa sair de sua sala e se pôr no lugar de todos, importando-se de fato com o que estão fazendo e como estão se sentindo, enquanto vocês sobem a ladeira juntos.

Mas é possível que você esteja pensando: "Esse tipo de ligação emocional não é comigo."

E realmente não é para algumas pessoas. Já vi alguns gerentes capazes dirigir seus negócios mantendo seu pessoal a distância. Esses gerentes geralmente demonstravam os valores certos, como franqueza e rigor, e produziam bons resultados.

No entanto, pelo fato de nunca terem entrado no íntimo de seu pessoal, eles perderam algo. O trabalho continuou sendo apenas trabalho. A atitude certa poderia ter enriquecido o trabalho. Adote essa atitude.

REGRA 4. Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência reconhecendo os méritos alheios.

Para algumas pessoas, tornar-se líder pode ser um verdadeiro exercício de poder. Elas curtem o sentimento de controle sobre pessoas e informações. E assim guardam segredos, pouco revelam do que pensam sobre as pessoas e seu desempenho e ocultam o que sabem sobre a empresa e seu futuro.

Esse tipo de comportamento sem dúvida promove o líder como chefe, mas drena a confiança da equipe.

O que é confiança? Eu poderia dar-lhe uma definição de dicionário, mas você sabe o que é quando a sente. A confiança surge quando os líderes são transparentes, simples e cumprem a palavra. Só isso.

Seus funcionários sempre devem conhecer a própria situação em termos de desempenho. Também precisam saber como vai a empresa. E às vezes a notícia não é boa — como a iminência de desligamentos em massa — e qualquer pessoa normal não gosta de dar essas informações. Mas você deve evitar o impulso de amaciar ou atenuar as mensagens

duras ou sofrerá as consequências com a perda de energia e de confiança de seu pessoal.

Os líderes também conquistam confiança reconhecendo o mérito quando devido. Eles nunca tapeiam seu próprio pessoal, roubando uma idéia e dizendo

Os líderes nunca tapeiam seu próprio pessoal, roubando uma idéia e dizendo que ela é sua.

que ela é sua. Não beijam os de cima e chutam os de baixo, pois têm autoconfiança e maturidade suficientes para saber que o sucesso da equipe lhes angariará reconhecimento, mais cedo do que se supõe. Nas épocas difíceis, os líderes assumem responsabilidade pelo que dá errado. Nas épocas boas, generosamente repassam os elogios.

Ao se tornar líder, você às vezes sente o impulso de afirmar: "Veja o que eu fiz!" Quando sua equipe supera as expectativas, é normal querer algum crédito para si próprio.

Afinal, você dirige o espetáculo. Como você distribui os contracheques, seu pessoal escuta cada uma de suas palavras (ou finge que escuta) e ri de todas as suas piadas (ou finge que ri). Em algumas empresas, ser chefe significa ter vaga reservada no estacionamento e viajar de primeira classe. Tudo isso às vezes sobe à cabeça. Você pode até começar a se sentir muito grande.

Não deixe que isso aconteça.

Lembre-se, ao se tornar líder você não recebe uma coroa, apenas passa a ter a responsabilidade de conseguir o máximo dos outros. Por isso, seu pessoal precisa confiar em você. E confiarão, desde que você demonstre franqueza, reconheça os méritos e mantenha os pés no chão.

REGRA 5. Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.

Por natureza, algumas pessoas são construtoras de consenso. Outras anseiam ser amadas por todos.

Esses comportamentos podem realmente atrapalhar se você for líder, pois não importa onde você trabalhe ou o que faça, há ocasiões em que é preciso tomar decisões difíceis — demitir pessoas, reduzir os recursos de um projeto ou fechar uma fábrica.

Obviamente, essas medidas duras provocam queixas e resistência. Sua tarefa é ouvir e explicar-se com clareza, mas ir adiante. Não demonstre indecisão nem faça concessões indevidas.

Você não é líder para ganhar um concurso de popularidade — você é líder para liderar. Não se candidate ao cargo. Você já foi eleito.

Você não é líder para ganhar um concurso de popularidade — você é líder para liderar.

drão, não é mesmo? Você já viu algumas coisas tantas vezes que *simplesmente sabe* o que vai acontecer desta vez. Os fatos talvez estejam incompletos e os dados podem ser limitados, mas a situação parece muito familiar para você.

Se você continua com aquela sensação no estômago, não contrate o cara.

feitos, garantem-lhe, mas você já viu isso antes. Você sabe que o excesso de capacidade está aí na esquina e que o investimento "perfeito" corre o risco de valer sessenta cents por dólar investido. Embora não disponha de elementos concretos, você está com aquela sensação estranha no estômago.

É preciso abortar o empreendimento, nem que isso incomode muita gente.

Às vezes, os instintos mais fortes se manifestam na hora de contratar pessoas. Você entrevista um candidato que preenche todos os requisitos do cargo. O currículo dele é perfeito: ótimas escolas e muita experiência. A entrevista é impressionante: aperto de mão firme, bom contato de olhos, perguntas inteligentes, e assim por diante. Mas algo o incomoda. Talvez ele tenha mudado muito de emprego — esteve em muitas posições em muito pouco tempo, sem uma explicação plausível. Sua energia parece meio frenética. Um ex-chefe falou bem dele, mas suas palavras não pareceram convincentes.

E você continua com aquela sensação no estômago.

Não contrate o cara.

Às vezes, certas decisões são difíceis não por serem impopulares, mas por se basearem no instinto e desafiarem alguns argumentos "técnicos".

Muito já se escreveu sobre o mistério dos instintos, mas se trata na verdade do reconhecimento de algum pa-

Os líderes a toda hora se defrontam com reações instintivas. Alguém recomenda que você invista num novo edifício de escritórios, por exemplo, mas, ao visitar a cidade, você vê prédios em construção em todos os lugares. Os números do projeto são absolutamente per-

✱ Você se tornou líder por ver mais longe e por acertar mais vezes. Escute seus instintos. Eles estão dizendo alguma coisa.

REGRA 6. Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.

Quando você é um colaborador individual, tenta encontrar todas as respostas. Essa é a sua função — ser um especialista, o melhor no que faz, talvez até a pessoa mais inteligente na sala.

Quando você é líder, sua tarefa é fazer todos os tipos de perguntas. Você deve sentir-se muito à vontade parecendo a pessoa mais burra da sala. Você deve interromper a toda hora todas as conversas sobre uma decisão, uma proposta ou alguma informação sobre o mercado, com perguntas do tipo "E se?", "Por que não?" e "Por que é assim?".

Quando me tornei gerente, em 1963, passei a dirigir uma nova empresa com um produto que seria lançado no mercado por meio de uma grande força de vendas. Eu sabia que não receberíamos atenção suficiente do pessoal de campo. Assim, todos os fins de semana, levava para casa as cópias em carbono dos relatórios de vendas preenchidos depois de cada visita aos clientes — pilhas deles. Na segunda-feira, tornava-me um flagelo para os vendedores, com uma sucessão de telefonemas para cada um, pedindo explicações, inclusive ao gerente da fábrica, sobre todos os pontos que não tinham ficado claros para mim. Por que, por exemplo, estávamos dando preço de grande lote para um cliente com uma pequena compra? Por que outro cliente está recebendo os produtos fora das especificações?

Esses questionamentos levaram nossa equipe de vendas a dar ao produto a atenção necessária e aumentaram meus conhecimentos sobre o processo de vendas.

Só o questionamento, contudo, nunca é suficiente. É preciso ter certeza de que suas perguntas provocam debates e levantam temas que exigem ação.

Lembre-se, só porque você é líder, dizer alguma coisa não significa que ela vá acontecer.

Algo assim ocorreu em princípios da década de 1990, quando eu estava um tanto obcecado com a idéia de uma máquina de ressonância magnética com uma abertura maior. Quem já viu um aparelho desses sabe do que eu estou falando. Você deita de costas e é levado para dentro de um túnel onde alguns dispositivos giram ao seu redor.

Na época, o túnel — ou cova, como o chamavam — era muito estreito e os pacientes por vezes tinham sensação de claustrofobia durante os quarenta minutos de duração do exame. Dizia-se que a Hitachi estava lançando uma máquina com um túnel muito largo, mas algumas pessoas do negócio de equipamentos médicos questionavam o produto. Os hospitais, diziam, nunca vão aceitar imagens de baixa qualidade, como as produzidas por máquinas com covas amplas.

Já tendo eu mesmo passado por um exame de ressonância magnética, não estava convencido. As máquinas realmente provocavam sensação de claustrofobia! Em qualquer oportunidade, eu pedia a equipe médica para reexaminar a situação. Será mesmo que os hospitais não farão concessões quanto à qualidade da imagem em favor do conforto dos pacientes, principalmente em procedimentos simples, como cotovelos e joelhos? Será que a tecnologia não acabará melhorando?

Em resposta, a equipe médica sempre dizia o que todo o mundo diz nas empresas nessas situações: “Vamos estudar o assunto”, sempre garantiam. Evidentemente, não foi o que fizeram. Eu era um chato intrometido, que não sabia nada, e eles estavam tentando me embromar.

Um ano depois, a Hitachi lançou uma máquina com túnel amplo e conquistou fatia significativa do mercado. Passamos dois anos correndo atrás do concorrente.

“Vamos estudar o assunto”, sempre garantiam.

Evidentemente, não foi o que fizeram. Eu era um chato intrometido, que não sabia nada, e eles estavam tentando me embromar.

A última coisa que quero parecer nessa história é herói.

Exatamente o oposto.

Eu deveria ter sido muito mais firme no meu questionamento. Na verdade, deveria ter insistido em investir mais recursos no desenvolvimento de nossa própria

máquina com túnel amplo. No final, tudo que restou foi aquela minha sensação de “Eu sabia”, e a vontade de justificar-me: “Eu não disse?”

Esses dois sentimentos não valem nada. Você diria que isso é óbvio, mas já vi muitos líderes acharem que as justificativas depois do fato consumado os eximem de responsabilidade quando as coisas dão errado. Anos atrás, costumava encontrar-me socialmente com um CEO de maneira mais ou menos regular. Sempre que a empresa dele fazia alguma besteira, ele sempre dizia algo do tipo: “Eu sabia que eles não deviam ter feito isso.” Por alguma razão, ele se sentia melhor com essa desculpa, mas em que isso importava agora?

Todos incorremos no erro em algum momento de nossa carreira de nos gabarmos de uma visão retrospectiva perfeita, ou de profetizar o passado.

Esse é um pecado mortal.

Se você acerta numa previsão ou ouve seus instintos, mas não insiste em que se faça alguma coisa para desmentir ou confirmar suas dúvidas e preocupações, *elas de pouco valem* quando se mostram verdadeiras.

Sei que muita gente detesta o processo de sondagem. É muito desagradável acreditar num produto ou entrar na sala de reuniões com uma bela apresentação, e depois vê-la invalidada por perguntas do chefe.

Mas essa é sua função. Você quer soluções maiores e melhores. Perguntas inteligentes, debates produtivos, decisões fundamentadas e ações oportunas pipocarão em todos os lugares.

REGRA 7. Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.

As empresas vencedoras promovem a assunção de riscos e o aprendizado constante.

Mas, na realidade, esses dois conceitos geralmente ficam apenas no discurso — e em nada mais. Muitos gerentes insistem para que seu pessoal tente novas experiências e depois metem o pau nos mais ousados quando algo não dá certo. E muitos se refugiam no seu próprio mundo do não-inventado-aqui.

Para que seu pessoal experimente e expanda seus horizontes, dê o exemplo.

Aceite correr riscos. Você pode criar uma cultura propícia à assunção de riscos ao admitir abertamente seus erros e ao salientar o que aprendeu com eles.

Não consigo me lembrar da quantidade de vezes em que contei a alguém meu primeiro grande erro — uma mancada sem tamanho — explodir uma planta piloto em Pittsfield, Massachusetts, em 1963. Eu estava do outro lado da rua, na minha sala, quando ocorreu a explosão, provocada por uma fagulha que incendiou um grande tanque com solução volátil. O barulho foi enorme e pedaços do telhado e fragmentos de vidro se espalharam para todos os lados. A fumaça encobriu toda a área. Graças a Deus ninguém saiu ferido.

Apesar da enormidade do meu erro, o chefe do meu chefe, um ex-professor do MIT chamado Charlie Reed, não me hostilizou. Em vez disso, as explicações dele, científicas e empáticas, sobre as causas do incidente me ensinaram não só a melhorar o processo de fabricação, mas também, o mais importante, a lidar com alguém por baixo.

Esse não foi o único erro em minha carreira; cometi muitos outros. Comprei o banco de investimentos Kidder Peabody — um desastre em incompatibilidade cultural — e contratei muita gente inadequada, para mencionar apenas duas outras mancadas.

Ser o chefe não significa que você seja a fonte de todos os conhecimentos.

Essas experiências não foram nem um pouco animadoras, mas falei sobre elas abertamente para mostrar que é normal fazer apostas ousadas e perder, desde que delas se extraia alguma lição.

Você não precisa ser moralizante ou muito humilde sobre seus erros. De fato, quanto maior o senso de humor e a espontaneidade com que você encarar a situação, mais as pessoas captarão a mensagem de que os erros não são mortais.

Quanto ao aprendizado — viva-o e aproveite-o intensamente. Ser o chefe não significa que você seja a fonte de todos os conhecimentos. Sempre que eu aprendia alguma melhor prática de que eu gostava em outra empresa, voltava para a GE e armava o circo. É bem possível que às vezes eu exagerasse, mas eu queria deixar claro o

meu entusiasmo em relação à nova idéia. E eu ficava empolgado mesmo!

Os líderes também podem — e devem — aprender uns com os outros. Lembre-se daquele executivo em Chicago que me perguntou como avaliar pessoas mais inteligentes do que ele. Minha resposta foi: “Aprenda com elas. Na melhor hipótese, todos os membros da sua equipe serão mais inteligentes do que você. Isso não significa que você não seja capaz de liderá-los.”

Não existe lei no mundo que obrigue as pessoas a assumir riscos ou a passar o tempo aprendendo. Na maioria dos casos, a equação risco-retorno de cada um não é muito clara.

Se você quiser mudar a situação, dê o exemplo. Você adorará a nova cultura vibrante e os resultados daí decorrentes — e também a sua equipe ficará empolgada.

REGRA 8. Os líderes comemoram.

Por que será que as comemorações deixam os gerentes tão nervosos? Talvez porque dar festas não seja muito profissional, ou quem sabe eles receiem que pareçam pouco sérios para os realmente poderosos, ou que, se tudo ficar muito festivo no escritório, as pessoas deixem de levar as coisas a sério.

Qualquer que sejam as razões, as comemorações não são muito comuns nos ambientes de trabalho — em qualquer lugar. Em minhas viagens, quase sempre pergunto ao público se fizeram alguma coisa para celebrar as realizações da equipe — grandes ou pequenas — no ano anterior. Não estou falando daqueles eventos formais, organizados pela empresa, que todos detestam, nos quais toda a equipe é tangida como rebanho para algum restaurante próximo, para uma noite de alegria forçada, quando talvez preferissem ficar em casa. Não estou falando de enviar um grupo para a Disneyworld com a família ou dar a cada membro da equipe dois ingressos para algum espetáculo em Nova York ou oferecer um iPod de presente para cada colaborador.

O trabalho está muito presente na vida de todos para que não se reconheçam os momentos de realizações. Explore-os tanto quanto possível. Transforme-os em grandes feitos.

Mas quase ninguém levanta a mão quando pergunto: "Vocês comemoram as vitórias?"

Não que a GE seja imune ao fenômeno. Insisti na importância de comemorar durante vinte anos. Mas durante minha última viagem como CEO ao nosso centro de treinamento, em Crotonville, perguntei aos cento e tantos gerentes presentes: "Vocês comemoram as vitórias nas suas unidades?" Mesmo sabendo

qual era a resposta que eu esperava, menos da metade respondeu afirmativamente.

Que perda de oportunidade. As comemorações fazem com que as pessoas se sintam vencedoras e criam uma atmosfera de reconhecimento do mérito e de energia positiva. Imagine uma final de campeonato sem que a equipe vencedora festeje a vitória. É inimaginável! No entanto, as empresas não raro realizam grandes proezas e deixam tudo passar em branca nuvem.

O trabalho está muito presente na vida de todos para que não se reconheçam os momentos de realização. Explore-os tanto quanto possível. Transforme-os em grandes feitos.



Não existe nenhuma fórmula fácil para ser líder. Antes houvesse!

A liderança é desafiadora — todo esse espetáculo de equilíbrio diário, todas as atribuições, todas as pressões.

No entanto, a boa liderança é uma realidade — e ela se manifesta em todos os tipos de embalagens. Existem líderes discretos e bombásticos. Líderes analíticos e impulsivos. Alguns são duros com as equipes, outros são solidários. À primeira vista, seria difícil identificar as qualidades em comum desses líderes.

Entretanto, aprofundando-se um pouco mais, logo se vê que todos cuidam apaixonadamente do seu pessoal — todos zelam pelo crescimen-

to e sucesso de cada membro da equipe. E também se percebe que eles próprios estão de bem consigo mesmos. São autênticos, transbordam franqueza e integridade, otimismo e humanidade.

Geralmente me perguntam se os líderes nascem prontos ou são produtos do meio. A resposta, evidentemente, é uma mistura dos dois extremos. Algumas características, como QI e energia, parecem vir na embalagem. Por outro lado, é possível aprender algumas habilidades de liderança, como autoconfiança, ainda no colo da mãe e depois na escola, na universidade e nos esportes. E você ainda aprende outras coisas no trabalho, por meio de experiências repetitivas — ao tentar algo novo, errar e aprender com o erro ou acertar e encher-se de autoconfiança para repetir o feito, melhor ainda.

Para a maioria de nós, a liderança acontece um dia, quando você se torna chefe e as regras passam a ser outras.

Antes, seu trabalho era você mesmo.

Agora, são os outros.

6

Seleção de Pessoal

DE QUE SÃO FEITOS OS VENCEDORES

AS VEZES, EM MINHAS PALESTRAS, alguém faz uma pergunta que me deixa totalmente embatucado. Na hora, não tenho a menor idéia da resposta. Uns dois anos atrás, por exemplo, numa convenção de executivos de seguros, em San Diego, uma mulher se levantou e disse: "Qual é a pergunta exata a fazer numa entrevista com candidatos a emprego que mais o ajuda a decidir quem contratar?"

Balancei a cabeça. "A pergunta exata?", disse. "Não me ocorre nenhuma pergunta isolada tão eficaz. O que você acha?"

"Eu não sei. Por isso estou perguntando!", respondeu ela.

O público caiu na risada, provavelmente porque me viu embasbacado. Mas provavelmente por também se ver na mesma situação.

Contratar pessoas capazes é difícil.

Contratar pessoas ótimas é uma grande proeza.

No entanto, nada é mais importante para a vitória do que conseguir as pessoas certas em cada área. Todas as estratégias inteligentes e tecnologias avançadas do mundo não adiantam nada sem indivíduos capazes de aplicá-las na prática.

Como contratar a pessoa certa é tão importante — e tão desafiador — há muito a discutir neste capítulo.

- Primeiro, falaremos das três provas dos nove indispensáveis, que devem ser realizadas antes de se começar a pensar em contratar alguém.
- Segundo, apresentaremos o modelo dos 4-E (e 1-P) que tenho utilizado há muitos anos. Como é óbvio, o nome do modelo se baseia em suas quatro características, todas começando com E, uma coincidência interessante. E ainda há o P, de paixão.
- Em seguida, analisaremos as quatro características especiais que se buscam na seleção de líderes. O capítulo anterior foi sobre o que os líderes fazem — as regras da liderança. Este capítulo trata da seleção de líderes, como o início do processo.
- Finalmente, responderei a seis perguntas sobre seleção de pessoal que se repetiram com frequência durante minhas viagens — além daquela “irrespondível” da executiva de seguros, em San Diego. Afinal, refleti sobre o assunto durante uns dois anos.

AS PROVAS DOS NOVE

Antes de começar a pensar em avaliar pessoas para um cargo, elas devem passar por três triagens prévias. Lembre-se, esses testes devem ser realizados no começo do processo de seleção, não pouco antes de assinar o formulário de admissão de pessoal.

O primeiro teste é de integridade. Como integridade é um termo meio nebuloso, gostaria de apresentar antes a minha definição. As pessoas íntegras dizem a verdade e cumprem suas promessas. Assumem responsabilidade por suas ações passadas, reconhecem seus erros e os consertam. Conhecem as leis do país, do setor de atividade e da empresa — tanto na letra quanto no espírito — e as cumprem. Jogam para ganhar de maneira honesta — observando as regras.

Como testar a integridade? Se o candidato ao novo cargo já trabalhar na empresa, é muito fácil. Você já o viu em ação ou conhece alguém que esteja familiarizado com as suas atitudes. Se for um candidato externo, é preciso confiar nas verificações de reputação e de referências. Mas essas

não são provas definitivas. Também é necessário confiar nos seus instintos. A pessoa parece autêntica? Ela admite abertamente os próprios erros? Ela fala sobre sua própria vida com iguais manifestações de franqueza e discrição?

Com o passar do tempo, muita gente desenvolve certa sensibilidade quanto à integridade alheia. Não tenha medo de explorar essa característica.

O segundo teste é o da inteligência. Isso não significa que a pessoa deva ler Shakespeare ou resolver problemas complexos de física, mas, sim, que o candidato seja dotado de forte dose de curiosidade intelectual, com uma amplitude de conhecimentos suficiente para trabalhar com outras pessoas inteligentes ou para liderá-las no mundo complexo de hoje.

Às vezes se confunde educação com inteligência. Sem dúvida, cometi esse erro no começo da minha carreira. Mas, com a experiência, aprendi que as pessoas inteligentes vêm de todos os tipos de escolas. Conheci muita gente extremamente brilhante de lugares como Harvard e Yale. Mas alguns dos melhores executivos com quem trabalhei frequentaram escolas como Bryant University, em Providence, Rhode Island, e a University of Dubuque, em Iowa.

A GE teve a sorte de contar com todas essas pessoas nas suas equipes. Meu ponto é que a educação do candidato é apenas uma peça do quadro, sobretudo quando se trata de inteligência.

O terceiro ingrediente do jogo é maturidade. Por falar nisso, você pode ser maduro em qualquer idade, e também imaturo. Seja como for, certos traços parecem indicar que a pessoa cresceu: a capacidade de enfrentar as situações de sufoco, de lidar com o estresse e com os retrocessos, e, no sentido oposto, naqueles momentos maravilhosos, de curtir o sucesso com a mesma dose de orgulho e de humildade. As pessoas maduras respeitam as emoções alheias. Sentem-se confiantes, mas não são arrogantes.

Na verdade, as pessoas maduras têm senso de humor, principalmente a respeito de si próprias!

Com o passar do tempo, muita gente desenvolve certa sensibilidade quanto à integridade alheia. Não tenha medo de explorar essa característica.

Como no caso da integridade, não existe um teste definitivo de maturidade. Novamente, você precisa confiar nas referências, na reputação e, mais importante, no instinto.

O MODELO DOS 4-E (E 1-P)

Demorei alguns anos para consolidar o modelo dos 4-E. Sem dúvida, outras pessoas têm outros modelos muito úteis na construção de equipes vencedoras. Mas este sempre se mostrou eficaz, ano após ano, em diferentes empresas e países.

O primeiro E é de energia positiva. Acabamos de falar sobre essa característica no capítulo sobre liderança. Significa a capacidade de avançar — de prosperar na ação e de curtir a mudança. As pessoas com energia positiva são em geral extrovertidas e otimistas. Conversam com naturalidade e fazem amigos com facilidade. Começam o dia com entusiasmo e geralmente o terminam da mesma maneira, e raramente parecem cansadas durante a jornada. Não se queixam de excesso de trabalho; na verdade, adoram trabalhar.

Também adoram divertir-se.

As pessoas com energia positiva amam a vida.

O segundo E é de energização — a capacidade de energizar os outros. A energia positiva é contagiante e se transmite às demais pessoas. Energizar é inspirar a equipe a aceitar o impossível — e ainda por cima vibrar com a missão. Na verdade, as pessoas lutariam entre si pela chance de trabalhar para um líder energizante.

Mas energizar os outros não se limita a fazer discursos grandiloquentes. Exige profundo conhecimento do negócio e forte capacidade de persuasão, para desenvolver argumentos capazes de arrebatar os outros.

Ótimo exemplo de pessoa energizante é Charlene Begley, que começou na GE como estagiária do departamento financeiro, em 1988. Depois de vários anos em diferentes cargos, Charlene foi selecionada para dirigir o programa Seis Sigma da GE no negócio de transportes. Foi onde a capacidade de liderança dela começou a brilhar. Sob o estímulo de toda aquela energia, a equi-

As pessoas com energia positiva amam a vida.

pe dela realmente conseguiu que o Programa Seis Sigma se destacasse na tela do radar da empresa.

É difícil dissecar a capacidade energizante de Charlene, pois se trata de um conjunto de habilidades bem misturadas. Ela é ótima comunicadora, capaz de definir os objetivos com clareza. É extremamente séria no trabalho, mas não se leva muito a sério. Ao contrário, seu senso de humor é excelente e não hesita em dividir os méritos. Sua atitude é sempre positiva: por mais dura que seja a tarefa, é sempre possível realizá-la no prazo.

A capacidade de Charlene de energizar a equipe do Seis Sigma foi uma de suas principais características que a destacou da pilha e a lançou na pista de alta velocidade da GE. Depois do Seis Sigma e de algumas outras funções de liderança, ela foi nomeada chefe de auditoria do centro corporativo da GE e acabou tornando-se CEO da GE Fanuc Automation. Hoje, aos trinta e oito anos, Charlene é CEO e presidente do negócio de ferrovias da GE, com receita anual de US\$3 bilhões.

O terceiro E é de estofo, a coragem para tomar decisões difíceis, do tipo sim ou não. Olha, o mundo está cheio de tonalidades acinzentadas. Algumas pessoas inteligentes podem — e conseguirão — analisar esses ângulos indefinidamente. Mas as pessoas eficazes sabem quando parar de avaliar e partir para a ação, mesmo com poucas informações.

Poucas coisas são piores do que um gerente, em qualquer nível, que se mantém indeciso, o cara que sempre diz:

“Volta daqui a um mês e vamos reexaminar a questão com mais profundidade”, ou aquele tipo horrível que diz sim para você, até que alguém entra em sua sala e ele muda de idéia. Chamamos esses indivíduos titubeantes de “chefes o último a entrar leva a melhor”.

Algumas das pessoas mais brilhantes que contratei ao longo dos anos — muitas delas de empresas de consultoria — tinham sérias deficiências de estofo, sobretudo quando eram transferidas para unidades operacionais. Em todas as situações, sempre viam muitas opções, o que as impedia

Pessoas eficazes sabem quando parar de avaliar e partir para a ação, mesmo com poucas informações. Poucas coisas são piores do que um gerente, em qualquer nível, que se mantém indeciso.

de partir para a ação. Essa hesitação condenava suas organizações ao limbo. No final das contas, para muitas delas, essa falha foi fatal.

O que nos leva ao quarto E — de execução — a capacidade de fazer o trabalho. Talvez esse quarto E pareça óbvio, mas, durante alguns anos, havia apenas os três primeiros Es na GE. Achando que esses traços eram mais do que suficientes, avaliávamos centenas de pessoas, rotulamos um monte delas como de “alto potencial” e promovemos muitas para posições gerenciais.

Nesse período, eu visitava com regularidade as várias unidades, para participar das reuniões de avaliação de pessoal, com o chefe de RH da GE, Bill Conaty. Na época, nós nos baseávamos num formulário de uma página, com a foto de cada gerente, além da avaliação do desempenho feita pelo chefe, e três círculos, um para cada E que usávamos naquele tempo. Os círculos eram coloridos até certo ponto, para mostrar o nível de desempenho da pessoa. Por exemplo, alguém poderia ter meio círculo de energia, um círculo inteiro de energização e um quarto de círculo de estofo.

Algumas das pessoas mais brilhantes que contratei tinham sérias deficiências de estofo. Para muitas delas, essa falha foi fatal.

Então, numa sexta-feira à noite, depois de ter passado a semana inteira viajando por nossos negócios no Meio-Oeste, Bill e eu estávamos voando de volta para casa, examinando os vários formulários referentes a pessoas de alto potencial, com os três círculos completamente coloridos. Bill então virou-se para mim:

“Sabe, Jack, falta alguma coisa”, disse. “Todo esse pessoal parece ótimo, mas alguns deles na verdade são péssimos.”

O que estava faltando era execução.

Acontece que alguém pode ter energia positiva, energizar todas as pessoas ao seu redor, tomar decisões difíceis e ainda assim não alcançar a linha de chegada. A capacidade de execução é uma habilidade especial e distinta. Significa que a pessoa sabe converter as decisões em ação e persistir até a conclusão, superando as resistências, vencendo o caos e transpondo os obstáculos inesperados. As pessoas capazes de executar sabem que vencer é conseguir resultados.

Se um candidato tem os quatro Es, então é hora de buscar o P decisivo — paixão. Ao falar em paixão, refiro-me àquela vibração sincera, pro-

funda e genuína em relação ao trabalho. As pessoas imbuídas de paixão se importam — mas se importam até o osso — com a vitória dos colegas, dos funcionários e dos amigos. Amam aprender e crescer, e se sentem muito estimuladas quando as pessoas ao seu redor também aprendem e crescem.

No entanto, o engraçado a respeito dessas pessoas cheias de paixão é que elas geralmente não vibram apenas com o trabalho. Tendem a demonstrar paixão por todas as coisas. São fãs ardorosas dos esportes, são fanáticas por alguma universidade ou viciadas em política.

Seja o que for — têm a seiva da vida nas veias.

SELECIONANDO PARA O TOPO

As três provas dos nove preliminares e o modelo dos 4-E (e 1-P) se aplicam a qualquer decisão de contratação de pessoal, não importa o nível na organização. Mas, às vezes, você precisa selecionar um líder de alto nível — alguém para gerenciar uma grande divisão ou toda uma empresa. Neste caso, também é realmente importante que a pessoa tenha outras quatro características altamente desenvolvidas.

A primeira característica é autenticidade. Por quê? É simples. Ninguém é capaz de tomar decisões difíceis, sustentar posições impopulares e manter-se fiel às suas crenças se não souber quem é e se sentir bem com isso. Estou falando de autoconfiança e de convicção. Esses traços tornam o líder ousado e decidido, o que é absolutamente fundamental quando se deve agir com presteza.

Igualmente importante, a autenticidade torna o líder mais atraente, na falta de palavra mais adequada. Esse “realismo” se manifesta na maneira como se comunicam e influenciam as pessoas no nível emocional. Suas palavras transmitem força e movimento: suas mensagens mexem em algo lá dentro.

Quando eu estava na GE, vez por outra deparávamos com algum executivo muito bem-sucedido que simplesmente não podia ser promovido para o nível hierárquico imediatamente seguinte. No começo, questionávamos nossa própria conclusão. Esses executivos demonstravam os valores certos e produziam resultados, mas em geral seus vínculos com o pessoal não eram muito estreitos. O que havia de errado? Final-

mente, descobrimos que esses executivos sempre pareciam meio falsos. Fingiam ser algo que não eram — mais no controle, mais otimistas e mais experientes do que na realidade. Não suavam. Não choravam. Contorciam-se em suas próprias fantasias, desempenhando um papel que haviam inventado para si mesmos.

Os líderes não podem ter nenhum traço de falsidade. Precisam conhecer-se a si mesmos — de modo a encararem o mundo real, energizar os liderados e liderar com a autoridade oriunda da autenticidade.

A segunda característica é a capacidade de ver além das esquinas. Todo líder precisa ter a percepção e a capacidade de prever o futuro, mas os bons líderes devem ter o dom especial de antecipar o absolutamente inesperado. Em negócios, os melhores líderes em contextos brutalmente competitivos têm um sexto sentido para as mudanças do mercado, assim como em relação às iniciativas dos concorrentes e dos novos entrantes.

O ex-vice-chairman da GE, Paolo Fresco, é um bem-dotado jogador de xadrez. E ele carregou consigo essa capacidade para todos os negócios globais que realizou durante trinta anos. De alguma maneira, por causa de sua intuição e tarimba, ele conseguia colocar-se no lugar da pessoa no outro lado da mesa, o que lhe permitia prever todas as jogadas na negociação. Para nossa surpresa, Paolo sempre previa o próximo movimento. Ninguém nunca nem chegou perto de levar a melhor sobre ele — pois ele sabia o que seu "adversário" estava pensando, antes de o adversário ter consciência do próprio pensamento.

A capacidade de ver além da esquina é o dom de imaginar o inimaginável.

A terceira característica é a forte inclinação para cercar-se de pessoas melhores e mais inteligentes. Sempre que enfrentávamos uma crise na GE, eu rapidamente reunia um grupo composto das pessoas mais inteligentes e mais argutas que eu poderia encontrar em qualquer nível da organização e às vezes fora da empresa, e as explorava intensamente, em busca de conhecimentos e conselhos. Eu me esforçava para que cada um na sala abordasse o problema sob um ângulo diferente e então me empenhava para que todos mergulhassem nas informações, enquanto trabalhávamos para resolver a crise. Essas reuniões quase sempre eram contenciosas, e as opiniões que me apresentavam eram fortes e variadas. No entanto, minhas melhores decisões emergiam do que eu aprendia

nesses debates. As discordâncias traziam à tona questões importantes e nos forçavam a rever os pressupostos. Todos saíam da experiência mais informados e mais bem preparados para enfrentar a próxima crise.

O bom líder tem a coragem de reunir uma equipe que às vezes o faz parecer a pessoa mais burra da sala! Sei que isso parece um contra-senso. De um modo geral, espera-se que o líder seja o mais brilhante — mas se o líder agir como se fosse, não conseguirá metade dos elementos de que precisará para tomar as melhores decisões.

A quarta característica é maleabilidade em condições adversas. Todos os líderes cometem erros. A questão quanto aos líderes de alto nível é a capacidade de aprender com os erros, de recuperar-se da queda e de seguir adiante, com mais velocidade, novas convicções e maior confiança.

O nome dessa característica é maleabilidade, qualidade importante de que o líder já deve ser dotado, ao assumir a função de liderança, pois, do contrário, quando a crise estourar, será tarde demais para desenvolvê-la. Essa é a razão por que, quando selecionava pessoas para novas situações de liderança, sempre procurava candidatos que já houvessem passado por uma ou duas experiências muito difíceis. Em especial, eu gostava de pessoas que já tinham sofrido derrotas fragorosas, mas demonstraram a capacidade de competir com ainda mais energia na corrida seguinte.

Hoje, o mundo global dos negócios derrubará do cavalo qualquer líder mais de uma vez. É importante saber como voltar à sela.

PERGUNTAS FREQUENTES SOBRE SELEÇÃO

Finalmente, vejamos algumas perguntas frequentes sobre seleção de pessoal que me foram feitas durante os últimos anos. Em seguida, tentarei responder, por fim, à executiva de seguros de San Diego sobre a melhor pergunta isolada a ser feita durante uma entrevista. Como disse antes, venho refletindo sobre ela há algum tempo.

Os melhores líderes em contextos brutalmente competitivos têm um sexto sentido para as mudanças do mercado. Eles têm o dom de imaginar o inimaginável.

1. Como você realmente entrevista alguém para um emprego? Minha pergunta imediata a essa pergunta é: nunca se baseie inteiramente numa só entrevista!

Por mais forte que seja a pressão do tempo e por mais promissor que pareça o candidato, certifique-se de que ele seja entrevistado por várias pessoas. Com o tempo, você descobrirá que alguns entrevistadores na organização têm um dom todo especial para separar o joio do trigo. (Bill Conaty, meu chefe de RH, era mestre nessa arte. Seja pelo aperto de mão, pelo sorriso ou pela maneira de falar da família, os candidatos a emprego eram transparentes para ele.) E ouça quando um colega de confiança lhe disser que seus instintos reagiram negativamente a um candidato. Esse sentimento é quase sempre indício de que o aspirante ao emprego não é o que parece.

Em algum ponto do processo de entrevista, quando for a sua vez, faça questão de exagerar os desafios do cargo em aberto; descreeva-o em seu pior dia — árduo, contencioso, político e cheio de incertezas. Enquanto fala, veja se o candidato fica dizendo o tempo todo “sim, sim, sim!”. Se o fizer, talvez seja porque ele tem poucas opções, se tiver alguma. Talvez você seja sua única esperança de emprego.

Impressione-se positivamente se o candidato começar a questioná-lo com perguntas difíceis como “Quando você espera alcançar esses resultados?” ou “Eu tenho gente suficiente para tocar esse projeto?”. Fique ainda mais impressionado se ele lhe perguntar sobre os valores da empresa. A dificuldade do cargo fará com que os bons candidatos se sentem na ponta da cadeira, com curiosidade e autoconfiança, mas sem aquiescência

Em especial, eu gostava de pessoas que já haviam sofrido derrotas fragorosas, mas demonstraram que podiam competir com ainda mais energia na corrida seguinte.

cia demasiado entusiástica.

Finalmente, depois de todas as conversas, não verifique apenas as referências que o candidato lhe der. Recorra a todas as fontes — você sabe disso. Mas, ao fazê-lo, não se limite a uma conversa superficial. Não caia na tentação de fazer algo natural — apenas ouvir as boas notícias que você quer ouvir para confirmar suas impressões. Esforce-se para ques-

tionar tudo que pareça conversa de advogado. Use as suas credenciais. Prometa que você não revelará o que lhe for dito. Agindo dessa maneira, você obterá informações verdadeiras, como consegui inúmeras vezes em minha carreira: “Você está brincando!”. Ainda bem que estamos nos livrando desse cara!”

2. Preciso contratar alguém apenas por sua capacidade técnica. Será que devo me preocupar com os quatro Es? Evidentemente, contratar alguém que seja um excelente técnico e ainda demonstre os quatro Es seria muito bom! Mas se eu realmente estivesse precisando desesperadamente de uma pessoa com certa especialidade — digamos, um programador de computador ou um cientista de pesquisas — eu me satisfaria com energia e paixão, além de muita inteligência, vasta experiência e, obviamente, integridade. Esses requisitos são fundamentais em qualquer pessoa.

3. E se alguém não apresentar um ou dois Es? Será que posso treiná-lo para preencher a lacuna? Qualquer candidato selecionado para uma posição gerencial deve ter os dois primeiros Es, energia positiva e capacidade de energizar. Essas duas características são traços de personalidade e não acho que seja possível desenvolvê-las em alguém por meio de treinamento. E, francamente, recomendo que você não selecione nenhum membro para a equipe — gerente ou não — sem uma boa dose de energia positiva. Pessoas sem essa qualidade enervam a organização.

Estofo e execução, por outro lado, podem ser desenvolvidos, à medida que a pessoa adquire experiência e recebe treinamento gerencial. Vi muita gente aprender a tomar decisões difíceis e a produzir resultados.

O pessoal de auditoria da GE oferece numerosos exemplos. Todos os anos entram nessa área cerca de 120 pessoas, basicamente oriundas do programa de treinamento em gestão financeira da GE, mas um quarto vem de outras funções, como engenharia e fabricação. Quase sempre os novos funcionários de auditoria têm cerca de três anos de experiência na empresa.

No primeiro ano, as “crianças” percorrem as empresas da GE em todo o mundo, como membros de equipes de auditoria compostas de três a seis pessoas. Depois de doze semanas de análises exaustivas, eles retornam à sede do negócio que acabaram de auditar, para apresentar suas conclusões ao CEO e ao diretor financeiro. Em geral, eles têm muito a expor, algumas coisas não muito agradáveis.

No início, esses jovens auditores se mostram cautelosos em seus comentários, enquanto os membros mais experientes comandam o espetáculo. Mas, com o passar do tempo, em geral depois de três a cinco anos, já vi muitos desses auditores desenvolverem um estofo surpreendente. É o produto da observação de colegas mais experientes, além de muita prática. Também adquirem um jeito incrível para a execução. Afinal, são responsáveis por garantir a implementação de suas recomendações. Caso suas sugestões não sejam acatadas, as portas do inferno se abrem — o que é uma excelente lição.

A prova de que estofo e execução podem ser aprendidos não deixa dúvidas: vários CEOs dos maiores negócios da GE e um vice-chairman são veteranos do processo de desenvolvimento da equipe de auditoria.

4. Pode alguém progredir em negócios sem os quatro Es ou paixão?
Absolutamente sim.

A pessoa pode atingir grandes alturas sendo apenas inteligente. Ou simplesmente por ter a capacidade de realização. Todos conhecemos exemplos desses indivíduos. Muitos são inventores e empreendedores e geralmente dirigem o próprio espetáculo.

Mas, nas organizações, não vi muita gente capaz de sustentar o sucesso, sobretudo como líderes, sem os quatro Es e paixão.

5. Sempre tentei selecionar pessoas que chegam prontas para a ação. O que você acha desse fator decisivo? No processo de seleção, é preciso fazer uma escolha. Contratar alguém que comece a trabalhar logo ou contratar alguém pelo seu potencial de crescimento. Minha recomendação é optar pela segunda alternativa.

Mas nem sempre pensei assim.

Quando contratei gerentes pela primeira vez, eu tinha vinte e oito anos e precisava construir uma equipe funcional. Selecionei um PhD que fora meu colega para gerenciar a área de P&D. Para marketing, escolhi um bom sujeito que era inteligente e estava disponível, e para gerente de fabricação, fiquei com um indivíduo experiente. Eu o vi em ação em outra área da mesma divisão.

Embora não tivesse pensado nisso na ocasião, essas pessoas não tinham futuro além dos cargos para os quais eu as admitia. Nosso negócio estava crescendo com rapidez e elas não eram capazes de progredir no mesmo ritmo. Na verdade, quando o negócio completou quatro anos, todos já tinham

ido embora e estávamos preenchendo as vagas com outras pessoas.

Na minha primeira tentativa de contratar gerentes, não pude fazer nada melhor. Queria alguém apenas para executar o trabalho. Mas acabei aprendendo que vale a pena buscar pessoas de alto potencial, capazes de crescer com o negócio ou em condições de serem transferidas para qualquer outro lugar na organização. Contratar um jogador altamente qualificado — alguém que já entra em campo correndo, mas não tem futuro além da vaga em aberto — é tentador, pois resolve o problema imediato. Mas esses jogadores logo se tornam irritantes. Logo ficam entediados com a familiaridade do trabalho ou, como no caso de minhas primeiras contratações, sufocados pelos desafios. E os membros de suas equipes perdem a motivação, pois percebem que o chefe está estagnado, o que os leva a pensar sobre as próprias oportunidades.

Assim, uma boa regra prática é não contratar ninguém para o último cargo de sua carreira, a não ser que seja para chefe de uma área funcional ou para CEO.

6. Quanto tempo demora para saber se contratamos a pessoa certa?
Em geral um ano — sem dúvida, em dois — fica bastante claro se alguém está conseguindo os resultados esperados.

É relativamente fácil perceber quando pessoa carece da energia e da capacidade de execução que se supunha de início. Mas o estofo e a capacidade de energizar às vezes levam mais tempo para aparecer num novo ambiente. As pessoas primeiro querem enquadrar-se antes de começar a entusiasmar a equipe por uma causa ou a tomar decisões difíceis. Mas, como eu disse, em dois anos no máximo, se o empregado ainda estiver aquém das suas expectativas, é hora de reconhecer o erro e começar o processo de desligamento.

Se você tiver cumprido o seu dever, fazendo avaliações honestas nesse período, o indivíduo não deve ficar surpreso, e uma indenização justa provavelmente suavizará o impacto.

Uma boa regra prática é não contratar ninguém para o último cargo de sua carreira, a não ser que seja para chefe de uma área funcional ou para CEO.

Não se condene, se você errar na contratação algumas vezes. Mas lembre-se, compete a você consertar o erro.

Selecionar a pessoa certa é difícil. Eu diria que, como jovem gerente, eu contratava a pessoa certa 50% das vezes. Trinta anos depois, consegui melhorar para cerca de 80%.

Meu ponto é: não se condene, se você errar na contratação algumas vezes. Mas, lembre-se, compete a você consertar o erro.

As situações mudam. As pessoas mudam. Você muda.

Mas nunca se esqueça de que todos os erros de seleção são seus. Você precisa consertá-los, não o pessoal de RH que você chama para limpar a sua sujeira. Assuma a responsabilidade e esforce-se para que o fim da história seja franco e justo.

E agora, nossa resposta para a pergunta de San Diego.

"Qual é a pergunta exata a fazer numa entrevista com candidatas a emprego que mais o ajuda a decidir quem contratar?" Se eu pudesse sondar apenas uma área durante a entrevista, seria por que o candidato deixou seu último emprego, e o penúltimo.

Foi o ambiente? Foi o chefe? Foi a equipe? O que exatamente o levou a sair do emprego? Há muitas informações nessas respostas. Continue cavando, e cave fundo. Talvez o candidato espere muito do emprego e da empresa — ele quer um chefe inteiramente liberal ou colegas de equipe que sempre concordam com tudo. Talvez ambicione muitas recompensas em pouco tempo. Ou quem sabe saiu do último emprego porque não era exatamente o que queria: muita energia reprimida, tanta capacidade de energizar que queria uma equipe maior, ou estofo demais para um empregador indolente, ou tanta garra para a execução que precisava de mais desafios.

O segredo é: ouça com atenção. Ponha-se no lugar do candidato. Os motivos pelos quais alguém deixou um emprego dizem mais sobre a pessoa do que qualquer outra informação.



O seu objetivo na seleção de pessoal é pôr em campo os jogadores certos.

Felizmente, encontra-se gente boa em todos os lugares. Basta saber escolhê-las.

É muito fácil contratar apenas pessoas de quem você gosta. Afinal, você passará a maior parte da jornada de trabalho com elas. Também é fácil admitir pessoas com a experiência certa. Elas farão o trabalho.

Mas amizade e experiência nunca são suficientes. Todas as pessoas selecionadas devem ter integridade, inteligência e maturidade. Ao conseguir essas qualidades, busque em seguida os quatro Es e paixão. Além disso, no nível sênior, também procure autenticidade, antevisão (ver além das esquinas), disposição para ouvir os conselhos alheios e maleabilidade.

Junte tudo isso, e essas serão as pessoas vencedoras.

Gestão de Pessoas

VOCÊ CONSEGUIU OS JOGADORES CERTOS. E AGORA?

VOCÊ PÔS EM CAMPO OS jogadores certos — é um ótimo começo. Agora, eles precisam trabalhar juntos, melhorar constantemente o desempenho, sentir-se motivados, continuar na empresa e crescer como líderes.

Em outras palavras, devem ser gerenciados.

Há bibliotecas apinhadas de livros sobre gestão de pessoas, para não falar nos vários cursos das escolas de negócios. Também há programas de treinamento, revistas e sites, todos esses recursos oferecendo bons conselhos. E também há a experiência.

Essa última fonte é a principal base deste capítulo. Durante os vários anos que passei na GE, depois que saí do laboratório de plásticos, gerenciar pessoas foi o que realmente fiz. Afinal, não tinha expertise para projetar motores de aviação, desenvolver aparelhos de tomografia computadorizada ou produzir comédias para a NBC. Obviamente, como CEO, eu me envolvia em tudo: estratégia, novos produtos, vendas, fusões e aquisições, e assim por diante. Mas nesse trabalho, sempre achei que o lado das pessoas era onde mais podia ajudar a GE.

A gestão de pessoas abrange uma ampla variedade de atividades, mas realmente se resume em seis práticas fundamentais.

Ninguém consegue realizar essas atividades sozinho — longe disso — portanto, vou redigi-las como práticas de toda a empresa. Para a boa gestão de pessoas, as empresas devem:

1. Elevar o RH à posição de poder e primazia na organização e garantir que o pessoal de RH tenha qualidades especiais para ajudar os gerentes a construir líderes e carreiras. Na verdade, as melhores características do pessoal de RH são as de pastores e pais na mesma embalagem.
2. Usar sistemas de avaliação rigorosos, não-burocráticos, que enfatizem acima de tudo a integridade pessoal, com o mesmo rigor da nova lei americana contra fraudes nas empresas.
3. Criar mecanismos eficazes — leia: dinheiro, reconhecimento e treinamento — para motivar e reter o pessoal.
4. Encarar os relacionamentos difíceis — com os sindicatos, com as estrelas, com os decadentes e com os encenqueiros.
5. Combater a gravidade, e em vez de tratar os 70% do meio como massa que segue a corrente, considerá-los o coração e a alma da organização.
6. Desenhar organogramas tão horizontais quanto possível, com clareza ofuscante nas relações de subordinação e nas definições de atribuições.

Depois de muitos anos de estrada, concluí que algumas pessoas talvez leiam essas recomendações e fiquem pensando como, se vierem a adotá-las, conseguirão fazer algum trabalho de verdade.

Sempre pensei que isso fosse trabalho de verdade! Mas muitas perguntas durante minhas palestras me deixaram com a impressão de que em várias empresas gestão de pessoas é o que se faz nas horas vagas.

Com a esperança de mudar essa mentalidade, aqui estão as práticas com mais detalhes.

PRÁTICA 1: Elevar o RH à posição de poder e primazia na organização e garantir que o pessoal de RH tenha qualidades especiais para ajudar os gerentes a construir líderes e carreiras. Na verdade, as melhores características do pessoal de RH são as de pastores e pais na mesma embalagem.

Cerca de três anos atrás, eu estava na Cidade do México, falando numa convenção para cinco mil executivos de recursos humanos. Como de costume, o evento foi programado como uma sessão de perguntas e respostas, com duas cadeiras no palco. Neste caso, o entrevistador era Daniel Servitje, o atencioso e envolvente CEO do Grupo Bimbo, uma das maiores empresas de alimentos do país.

Daniel e eu passamos os primeiros quarenta e cinco minutos conversando sobre estratégia, orçamentos, competição global e outros tópicos de negócios, antes de passar o microfone para que a platéia fizesse suas perguntas. A primeira pessoa a falar identificou-se como chefe de pessoal de uma empresa industrial brasileira. Com um tom de urgência na voz, ela me perguntou sobre o papel de RH nas empresas — na minha opinião, qual deveria ser?

Minha resposta foi imediata e, para ser honesto, embora eu já tenha deixado claro esse ponto há alguns anos, achei que arrancaria aplausos, em face da composição do público.

"Sem dúvida, o chefe de RH deve ser a segunda pessoa mais importante da organização", disse. "Sob o ponto de vista do CEO, o diretor de RH deve ser pelo menos igual ao diretor financeiro."

Percebi, então, um estranho desânimo na platéia. Na verdade, o silêncio era tanto que cheguei a imaginar que meu sotaque de Boston tivesse atrapalhado o intérprete.

"Não é o que acontece nas empresas de vocês?", perguntei. "Vamos fazer uma rápida pesquisa, levantando as mãos. Quantos de vocês trabalham em empresas onde o CEO trata o diretor de RH e o diretor financeiro com o mesmo respeito?"

Cinquenta mãos se ergueram — cinquenta entre cinco mil pessoas! Não admira que ninguém tivesse aplaudido! Por acaso, eu havia pisado nos calos de cerca de 99% da multidão.

Depois, na recepção que se seguiu à palestra, vários participantes se queixaram comigo de como RH era menosprezado e subutilizado em suas organizações. Ao todo, cerca de trinta pessoas me contaram histórias do mesmo tipo.

Pior ainda, constatei que seus relatos não eram exceção. Repeti a pergunta sobre o status de RH em cerca de setenta e cinco outras palestras, depois da Cidade do México. Os resultados sempre foram de uma semelhança desalentadora.

É espantoso. Mesmo que a empresa seja muito pequena para ter seu próprio departamento de RH, alguém tem que executar as tarefas de RH.

E RH deve ser pelo menos tão importante quanto qualquer outra função na empresa.

Se você gerenciasse um time de futebol, você ouviria com mais atenção o contador do clube ou o responsável pela preparação dos jogadores?

Na verdade, por que RH não pode ser tão importante quanto finanças? Afinal, se você gerenciasse um time de futebol, você ouviria com mais atenção o contador do clube ou o responsável pela preparação dos jogadores? As informações do contador do clube são importantes — ele sem dúvida sabe quanto pode pagar aos jogadores. Mas seus inputs sem dúvida não são mais importantes do que os do responsável pela preparação dos jogadores, que conhece exatamente as condições de cada jogador. Ambos devem sentar-se à mesa com o CEO, na hora de tomar as decisões.

Infelizmente, em muitas empresas, RH nem participa da reunião.

Suponho que as causas dessa situação sejam três. Primeiro, é difícil quantificar o impacto de RH. Vê-se com nitidez como vendas e P&D afetam os resultados da empresa, avalia-se sem grande dificuldade o desempenho da controladoria e da tesouraria. Mas RH lida com "ar" — as habilidades das pessoas. Além de abstratas, também se supõe que esses atributos e a capacidade de relacionamento sejam abundantes. Quantas vezes você ouviu alguém dizer: "Eu sou bom de gente!"

Segundo, com muita frequência, RH é relegado a uma situação subalterna ou empurrado para a armadilha dos benefícios — administrar planos de seguros e supervisionar a programação de pessoal, como férias e horário flexível. Também se ocupa com atividades de saúde e bem-estar — editar o jornal da fábrica e organizar o piquenique de verão. Alguém precisa cuidar dessas tarefas, mas se RH se limitar apenas a isso, seu status nunca será o devido.

Terceiro, RH se perde em intrigas palacianas.

Nos idos das décadas de 1960 e 1970, a GE atravessou uma fase desse tipo. Seu sistema de RH era movido a fofocas, cochichos e conspirações. Um pequeno grupo de executivos de RH, verdadeiros terroristas, formulava opiniões próprias e secretas sobre todos os gerentes e, se quisessem, eram capazes de condená-lo à morte. Por outro lado, tinham poderes suficientes para guindar com rapidez qualquer executivo, por maior que fosse a sua incapacidade. Julgavam-se autoridades consagradas de reis.

O jogo mudou completamente quando Reg Jones, o CEO na época, nomeou Ted LeVino para dirigir RH. Ted abriu os portões e deixou entrar a luz. Os processos de RH logo se tornaram transparentes e, mais importante, começaram a fazer sentido. Quando Ted se aposentou, em 1965, RH estava no rumo certo para fazer exatamente o que devia: ouvir as manifestações das pessoas, atuar como mediador nos conflitos internos e ajudar os gerentes a desenvolver líderes e construir carreiras.

Eis por que as melhores pessoas de RH são uma espécie híbrida: em parte pastor, que ouve os pecados e as queixas sem recriminação, e em parte pai, que ama e fomenta, mas é severo e enérgico quando o filho sai dos trilhos.

Descobri ao longo dos anos que os tipos pastor-pai geralmente dirigiram alguma coisa em suas carreiras — uma fábrica, uma linha de produto ou outra área funcional. Mas também vi muita gente que desenvolveu toda a sua carreira em RH. Em ambos os casos, a estatura dos melhores supera a posição hierárquica e a pompa do título. Eles conhecem o negócio — em todos os detalhes. Compreendem a tensão entre marketing e fabricação, ou entre dois executivos que um dia disputaram o mesmo cargo. Percebem as hierarquias ocultas na mente das pessoas — os programas invisíveis das conexões políticas que existem em todas as empresas. Compreendem os jogadores e suas histórias.

Os tipos pastor-pai percebem as hierarquias ocultas na mente das pessoas — os organogramas invisíveis que existem em todas as empresas.

Mas precisam. Algumas pessoas são preteridas em promoções. As vendas entre divisões provocam todos os tipos de desavenças. A distribuição de bônus sempre é considerada injusta.

Tive a grande felicidade de contar com alguns tipos pastor-pai em minha equipe, em diferentes momentos de minha carreira, o último dos quais foi Bill Conaty, que já mencionei antes neste livro. Bill iniciou sua carreira na GE no programa de treinamento de fabricação e acabou tornando-se gerente da fábrica de locomotivas a diesel, em Grove City, Pennsylvania. E então saltou para RH. Era acima de tudo espontâneo. Não importa com quem estivesse falando — um executivo sênior ou um trabalhador horista — era tão direto quanto possível com boas ou más notícias. Excelente ouvinte, era tão discreto que não se conseguia espremer um segredo dele nem com um torno.

Passei a admirar Bill quando ele era chefe de RH em Motores de Aviação. O negócio enfrentou uma grave crise em 1989, quando se descobriu que um dos empregados subornara um general da Força Aérea israelense para conseguir uma encomenda de turbinas para jatos. O que me impressionou foi a maneira como Bill lidou com o pessoal envolvido na confusão, dentre os quais alguns eram seus colegas e amigos. Na ocasião, recomendou demissões extremamente dolorosas e as executou com a espécie de franqueza, compaixão e diplomacia que são a marca indelével do pastor-pai.

Se a sua área de RH estiver no rumo certo, seus tipos pai-pastor estão prontos para lidar com atritos e crises — canalizando a raiva, forjando compromissos e, se necessário, negociando saídas dignas.

Eles estão lá para ajudar os executivos a melhor gerenciar as pessoas.

Além da estatura, os tipos pastor-pai transpiram integridade. Essa integridade brota da franqueza e da credibilidade intransigentes. O pastor-pai ouve com solicitude incomum, diz a verdade e jamais revela confidências.

Também sabe resolver conflitos.

Todos gostaríamos de acreditar que boas empresas não precisam de árbitros.

PRÁTICA 2: Usar sistemas de avaliação rigorosos, não-burocráticos, que enfatizem acima de tudo a integridade pessoal, com o mesmo rigor da nova lei americana contra fraudes nas empresas.

Lembra-se do que aconteceu quando uma onda de escândalos entre empresas sacudiu a economia americana? O governo reagiu com rapidez, aprovando a Lei Sarbanes-Oxley, que condena a multas ou a prisão, ou às duas penas, qualquer CEO ou diretor financeiro que, conscientemente, assine demonstrações financeiras distorcidas.

A Lei Sarbanes-Oxley foi necessária para restaurar a credibilidade dos relatórios financeiros e para reconquistar a confiança dos investidores.

Gostaria que os sistemas de avaliação das empresas recebessem o mesmo tipo de atenção e rigor. Afinal, todas as transgressões financeiras são cometidas por pessoas.

No entanto, os sistemas de avaliação de pessoal são quase sempre meros exercícios de empurrar papel.

Neste livro, no capítulo sobre franqueza, disse que geralmente pergunto ao público durante minhas palestras: "Quanto de vocês participaram, no ano passado, de uma sessão de avaliação na qual receberam feedback honesto, direto nos olhos, da qual saíram sabendo exatamente o que tinham de fazer para melhorar e qual era sua situação na organização naquele momento?"

Repetindo, nos melhores dias, 20% do público levantava a mão, mas em média as respostas positivas giravam em torno de 10%.

Se essa pesquisa pouco científica significa alguma coisa, muito poucas empresas possuem bons sistemas de avaliação.

Isso não é só ruim — é terrível!

Não se consegue melhorar o desempenho das pessoas sem lhes oferecer feedback consistente e franco por meio de um sistema impregnado de integridade.

Muito poucas empresas dispõem de sistemas de avaliação eficazes. Isso não é ruim — é terrível!

Não existe uma única maneira certa de avaliar pessoas. Todas as empresas desenvolverão diferentes formas e diferentes metodologias. Mas qualquer bom sistema de avaliação deve ter as seguintes características:

- **Deve ser claro e simples, sem aparatos burocráticos complexos e demorados.** Se o seu sistema de avaliação tiver mais de duas folhas de papel por pessoa, algo está errado. Eu avaliava meus vintes e tantos subordinados diretos com notas manuscritas frequentes que continham apenas dois tipos de informação: o que eu achava que as pessoas faziam bem e como eu achava que podiam melhorar.
- **Deve avaliar as pessoas com base em critérios adequados, previamente aprovados, que se relacionem diretamente com o desempenho do indivíduo.** Os critérios devem ser quantitativos, que determinem a extensão em que as pessoas atingem certos objetivos, e qualitativos, que mostrem a maneira como apresentam certos comportamentos.
- **Deve garantir que os gerentes avaliem seu pessoal pelo menos uma vez por ano, de preferência duas vezes, em reuniões formais face a face.** As avaliações informais devem ser prática de toda hora. Mas quando se trata de avaliações formais, o encontro olho no olho deve deixar claro para a pessoa como ela se situa em relação às demais. Se a sua empresa pratica a diferenciação, essa é a hora de separar o joio do trigo.
- **Finalmente, um bom sistema de avaliação deve incluir um componente de desenvolvimento profissional.** Os gerentes devem não só conversar com os empregados sobre os próximos passos de suas carreiras, mas também pedir que indiquem os nomes de duas ou três pessoas que, na opinião deles, poderiam substituí-los, se vierem a ser promovidos.

Mesmo com todas essas características, nenhum sistema de avaliação é de primeira classe se não for constantemente monitorado quanto à integridade. Alguém deve ser incumbido — e assumir a responsabilidade —

de verificar se o sistema de avaliação está captando a verdade, da mesma maneira como uma boa equipe de auditoria faz com os números.

O sistema de avaliação realmente mede os valores da empresa ou apenas mede os resultados financeiros?

Ele de fato foi implementado com sinceridade ou as pessoas se desvencilham dele como perda de tempo?

No final das contas, as pessoas efetivamente compreendem o que devem fazer para melhorar o seu desempenho?

Apenas a integridade evita que os sistemas de avaliação se convertam em meros exercícios de empurrar papel. E como não há lei que garanta sua seriedade, e tampouco nenhuma equipe de auditoria, cabe a cada chefe que faz uma avaliação — com o apoio vigoroso de RH — assumir essa responsabilidade como uma de suas principais atribuições.

Você não será preso se não agir assim, mas não deixe de fazê-lo, pois dessa maneira estará contribuindo para a melhoria da equipe e para seu próprio desenvolvimento.

PRÁTICA 3: Criar mecanismos eficazes — leia: dinheiro, reconhecimento e treinamento — para motivar e reter o pessoal.

Nunca me esquecerei da vez em que eu estava numa reunião sobre como a GE deveria recompensar o ganhador do Prêmio Steinmetz, oferecido anualmente ao melhor cientista da empresa. Na época, eu era vice-presidente de grupo, e minhas orelhas realmente arderam quando um dos vice-chairmen, um cara com muita pompa e muito dinheiro, expressou sua opinião:

“Esse pessoal não quer dinheiro”, disse, “eles querem reconhecimento”.

Ele deve ter esquecido suas origens!

Evidentemente, as pessoas querem ser reconhecidas pelo ótimo desempenho. Placas e fanfarras têm o seu lugar. Mas, sem dinheiro, as recompensas perdem muito impacto. Até os prêmios Nobel e Pulitzer são acompanhados de recompensas em dinheiro.

Se a sua empresa estiver gerenciando bem as pessoas, ela promove estreito alinhamento entre desempenho e recompensas. Quanto mais você faz, mais você recebe — e você o sente *tanto* na alma *quanto* na carteira.

Poucas coisas são mais frustrantes do que trabalhar duro, cumprir ou superar as expectativas e descobrir que isso não faz diferença para a sua empresa. Você não recebe nada especial, ou recebe o mesmo que todas as outras pessoas.

As pessoas precisam receber recompensas e reconhecimentos diferenciados para que se sintam motivadas. E as empresas devem agir assim para reter o pessoal.

Nada mais simples.

Conheço uma mulher que se formou em projetos arquitetônicos por uma das principais universidades americanas e foi trabalhar cheia de entusiasmo como compradora de uma loja de prestígio em Nova York. Apesar da jornada longa e do salário baixo, a mulher logo se mostrou promissora. Suas escolhas para o departamento de roupas esportivas resultaram em recordes de vendas durante seis trimestres sucessivos e ela ainda conseguiu restaurar o relacionamento da loja com dois fornecedores insatisfeitos. Embora não fosse parte de suas atribuições — e outras compradoras a azucrinassem por fazer mais do que o necessário — ela trabalhava como vendedora e como caixa para melhor compreender os clientes do departamento.

Durante dois anos, essa compradora recebeu muito pouco reconhecimento público por seu sucesso. Isso já era muito ruim — mas, ainda por cima, seu bônus também ficava na média — exatamente o que a empresa chamou de padrão durante o processo de seleção.

Ela precisou sair da empresa para descobrir como era valorizada. Quando ela entregou a carta de demissão, a chefe ficou chocada.

“Mas por que você está indo embora?”, perguntou. “Você tem um grande futuro aqui!”

Placas e fanfarras têm o seu lugar. Mas, sem dinheiro, as recompensas perdem muito impacto.

“Estou muito insatisfeita — nunca ninguém me diz se eu estou trabalhando bem.”

“Também a *mim* nunca ninguém diz que eu estou fazendo um bom trabalho”, retrucou a chefe. “Aqui é assim. Você precisa ter o couro duro.”

O varejo é sem dúvida um ambiente de trabalho difícil. Mas a prática de não recompensar o desempenho é lugar-comum em muitos setores e é uma das principais causas dos pedidos de demissão de muita gente boa.

As empresas vencedoras não permitem que os bons funcionários deixem a empresa por falta de reconhecimento, de recompensas financeiras e de outras falhas semelhantes.

Outra maneira básica de motivar e reter é por meio do treinamento.

Se você selecionou as pessoas certas, elas estarão ansiosas por crescer. Estarão explodindo de desejo de aprender e fazer mais. Um bom operador de máquinas querará aprender a operar mais máquinas e, por fim, a dirigir a oficina. Um bom engenheiro de fabricação sonhará em ir ao Japão para visitar empresas que usam técnicas avançadas que ele só conhece de leituras. Alguém de relações públicas estará louca para aprender a comunicar-se de maneira mais eficaz pela Internet.

As pessoas capazes nunca acham que já estão jogando o melhor possível. Mas dão o máximo de si para chegar lá!

As empresas que gerenciam bem as pessoas contribuem para que isso aconteça. Se tiver condições, desenvolverá programas de treinamento interno, conduzidos por seus próprios executivos, que atuam não só como professores, mas também como modelos. Aquela com menos recursos pode facilitar o treinamento externo, por meio de bons programas. Em ambos os casos, faz questão de que o treinamento seja visto como recompensa pelo desempenho, não como prêmio pelo tempo de trabalho.

As empresas não podem prometer emprego vitalício. A competição global é muito feroz e os ciclos econômicos são muito incertos para que se ofereça qualquer tipo de garantia. Mas podem prometer ao pessoal todas as chances de empregabilidade — habilidades que os tornarão mais atraentes no mercado de trabalho caso venham a deixar a empresa.

Como as recompensas e o reconhecimento, o treinamento surte esse efeito. Motiva as pessoas, demonstrando-lhes uma maneira de crescer, deixando claro que a organização se importa com elas, e que elas têm futuro.

Se você estiver agindo da maneira certa, elas querarão construir esse futuro com você.

As pessoas capazes nunca acham que já estão jogando o melhor possível. Mas dão o máximo de si para chegar lá!

PRÁTICA 4: Encarar os relacionamentos difíceis — com os sindicatos, com as estrelas, com os decadentes e com os encrqueiros.

Como as famílias, as empresas têm relacionamentos cheios de história ou trêmulos de tensão.

Mas a boa gestão de pessoas exige que se dedique atenção especial a esses relacionamentos difíceis, em vez de deixar que se deteriorem ou que se percam na negligência — abordagens absolutamente humanas, mas que geralmente não acabam bem.

As empresas que sabem gerenciar seu pessoal enfrentam esses relacionamentos tensos com franqueza e ação.

Começemos com os sindicatos. Quando eu estava na GE, todos sabiam que eu não era fã dos sindicatos. Na minha opinião, eles criavam situações que tornavam a empresa menos competitiva e introduziam uma cunha desnecessária entre a gerência e os empregados.

Referi-me a “desnecessária” porque, com base na minha experiência, os sindicatos intervêm somente quando a fábrica ou o escritório está sendo gerenciado por alguém autoritário, distante ou indiferente, cujas ações abafaram a voz e comprometeram a dignidade dos empregados. Sem dúvida, esse chefe precisa ser treinado ou eliminado, pois a introdução do sindicato é uma resposta desmedida, com efeitos negativos duradouros — para todas as partes.

Durante meu mandato como CEO, convivemos durante muito tempo com os sindicatos na GE. Sempre achei que nosso relacionamento era sincero e respeitoso, e nunca tivemos uma greve nacional. Acho que isso se explica por duas razões.

Primeiro, sempre afirmamos nossos princípios e nos mantivemos fiéis a eles e, segundo, nunca iniciamos um relacionamento na mesa de negociações.

Os princípios primeiro.

A coisa mais importante a se lembrar sobre os sindicatos é que eles são feitos pelas próprias pessoas da empresa. Vocês trabalham juntos, moram nas mesmas cidades e seus filhos muitas vezes freqüentam a

mesma escola ou brincam juntos. Suas vidas e seus futuros estão entrelaçados.

Essa é razão por que tudo que você deve aos sindicatos é a sua integridade — a sua palavra. Vocês podem lutar quanto a determinadas questões — e certamente lutarão. Mas a luta será mais produtiva se vocês forem absolutamente claros sobre o que é negociável e o que é intocável. Durante as negociações, debata apenas os assuntos considerados negociáveis e nada mais. Do contrário, sua palavra pouco valerá e seu relacionamento não merecerá confiança.

E agora vamos para a mesa de negociações. Faça todo o esforço possível para que não se conheçam lá, mas em outra oportunidade anterior. A zona de guerra não é lugar para se conhecer alguém.

Quase sempre que eu viajava para os diferentes negócios com Bill Conaty, nós nos encontrávamos com os representantes do sindicato local. Essas reuniões serviam basicamente para que nos conhecessemos melhor e definíssemos nossas posições sem a premência de uma agenda imediata. Todos tinham a chance de falar e, ainda melhor, o ambiente era propício para que todos nos dispuséssemos a ouvir. Bill e eu sempre aprendemos muito nessas experiências, que foram muito úteis para ele e para a empresa em todas as negociações nacionais.

Vejamos outro relacionamento tenso a ser gerenciado: com as estrelas. Uma coisa é certa. Você precisa de estrelas para vencer, e sempre insisti em que identificássemos nossas estrelas — os 20% superiores — e que as afagássemos e as recompensássemos sem parcimônia.

Mas os afagos podem ser contraproducentes. O ego das estrelas às vezes é perigoso.

Já vi jovens talentosos serem promovidos com muita rapidez e perderem o controle sobre as próprias ambições. Já vi analistas financeiros, engenheiros e executivos ouvirem tantas vezes que são insubstituíveis que começam a se pavonear pelos corredores a ponto de se tornarem insuportáveis para a própria equipe. Já vi indivíduos inteligentes e capazes passarem a se julgar tão indispensáveis, que se recusam a respeitar quaisquer limites, inclusive os valores da empresa.

Se você deixar, as estrelas podem transformar-se em monstros.

Essa é a razão por que alguém precisa ficar de olhos abertos, principalmente o chefe das estrelas, com o apoio de RH. E a tarefa não pode esvair-

O ideal é que a estrela seja substituída em oito horas.

Essa reação transmite a mensagem de que nenhum indivíduo é maior do que a empresa.

mento decisivo. O ideal é que a estrela seja substituída em oito horas. Essa reação imediata transmite para a organização a mensagem de que ninguém é indispensável. Grita em alto e bom som que nenhum indivíduo é maior do que a empresa.

Uma manhã do verão de 2001, pouco antes de Jeff Immelt assumir como CEO, Larry Johnston, CEO de nosso negócio de eletrodomésticos, veio ao centro corporativo para dizer que estava aceitando o cargo de CEO da Albertsons, grande cadeia de alimentos e bebidas da Costa Oeste. Larry era uma presença marcante na GE, com um currículo impecável e ótima reputação. Apesar do impacto do anúncio de sua partida, agimos com rapidez. Às dezesseis horas do mesmo dia nomeamos Jim Campbell, gerente de vendas de eletrodomésticos, como novo CEO. A Albertsons ganhou um ótimo CEO, mas em momento algum perdemos o ritmo. Jim estava pronto e em disparada desde o primeiro momento.

A única maneira de substituir as estrelas com rapidez é ter uma lista de pessoas prontas para entrar em ação. É onde entram os bons sistemas de avaliação e, em especial, os planos de desenvolvimento de carreiras. Desses processos talvez resultem de imediato um ou dois bons candidatos internos para substituir qualquer estrela extraviada.

Mas não espere que as estrelas peçam as contas para começar o processo de substituição. Nessa altura, será muito tarde para dar o recado.

O decadente se limita a comparecer ao trabalho e se deixar levar pela maré.

Um terceiro relacionamento complicado é com os que chamo de decadentes. Trata-se de empregados que já foram bons funcionários, mas que bate-

se pelas frestas. No momento em que as estrelas começarem a parecer arrogantes ou fora de controle, alguém deve chamá-las e ter com elas uma conversa franca sobre valores e comportamentos. Nunca tenha medo das estrelas; elas podem manter a empresa como refém.

Mas, às vezes, as estrelas surpreendem e vão embora. Esse pode ser um mo-

ram na parede por uma ou outra razão, seja uma crise de meia-idade, seja alguma decepção no trabalho.

O decadente, embora geralmente benquisto, agora se limita a comparecer ao trabalho e se deixar levar pela maré. Na maioria dos casos, ninguém sabe o que fazer com eles. Na verdade, a situação é geralmente tão constrangedora, que as pessoas olham para o outro lado.

Mas não deve ser assim. Os decadentes precisam receber nova carga de energia, com novas tarefas ou mediante treinamento. Do contrário, fossilizam-se em seus cargos, tornam-se amargos, contaminando aos poucos, mas inevitavelmente, todo o grupo. Em geral, os gerentes demoram muito para se desvencilhar desses indivíduos, por causa de suas realizações no passado. Mas as empresas que gerenciam bem as pessoas logo tomam providências para trazer os decadentes de volta ao jogo ou, se não souberem mais jogar, dizer-lhes que o jogo acabou.

O último relacionamento que não pode ser ignorado é com os encenqueiros. Essas são pessoas que causam problemas por prazer — incitando a resistência à gerência por várias razões, quase sempre insignificantes.

Em geral, esses tipos apresentam bom desempenho — esse é o seu escudo — e, portanto, são tolerados ou apaziguados.

As empresas que gerenciam bem as pessoas enfrentam sem hesitação os encenqueiros. Primeiro, são rigorosas na avaliação deles, repreendendo-os pelo mau comportamento e exigindo mudança. Em geral, não é o suficiente. Os encenqueiros quase sempre são pessoas com personalidade forte. Se for esse o caso, tire-os do caminho de quem está tentando trabalhar. Eles são venenosos.

PRÁTICA 5: Combater a gravidade, e em vez de tratar os 70% do meio como massa que segue a corrente, considere-os o coração e a alma da organização.

Como sugere a prática número 4, os gerentes acabam consumindo com os relacionamentos tensos boa parte da energia que dedicam à gestão de pessoas — quase sempre tentando salvar os decadentes e os encenqueiros. Embora seja natural, isso é um erro.

Boa parte do trabalho da organização é feito pelas pessoas nos 70% intermediários, aqueles indivíduos com desempenho regular, que não são estrelas, mas trabalham duro e bem, e que talvez até sejam capazes de brilhar, se forem alvos de interesse e atenção. Você não pode permitir que os 70% do meio labutem na obscuridade, como o filho bem comportado e de boas maneiras, numa família que dá toda atenção aos prodígios e aos bagunceiros.

As empresas bem gerenciadas combatem esse impulso. Na verdade, elas fazem questão de que os gerentes dediquem a esse grande grupo pelo menos 50% do tempo destinado à gestão de pessoas, avaliando-o e treinando-o constantemente. Além disso, não se esquecem da massa, quando se trata de recompensas, reconhecimento e treinamento.

Um aspecto importante. Nas grandes empresas, os 70% intermediários podem ser um grupo altamente diversificado. De certa maneira, também é composto dos 20% superiores, do meio valioso e dos 10% inferiores. É preciso reconhecer essas variações de desempenho — esteja certo de que os empregados percebem as diferenças. Na verdade, uma dinâmica comum e prejudicial é a partida dos melhores funcionários do meio. Alguns desses indivíduos são quase estrelas — o desempenho deles muito se aproxima do dos 20% superiores. Mas quando se misturam com os 70% do meio e não são gerenciados com atenção, vão embora aborrecidos, em busca de outro emprego onde sejam mais valorizados. Essa é uma perda lastimável.

As futuras estrelas quase sempre trabalham duro — discretamente — entre os 70% do meio. A boa empresa reconhece e deixa claro que essa classificação é apenas um instantâneo no tempo. Ela estimula esse grande grupo, usando todas as ferramentas de seu kit de gestão de pessoas.

O ponto é o seguinte: os 70% intermediários são muito importantes. São o coração e a alma — o núcleo básico — de qualquer empresa.

Para gerenciar bem as pessoas, você não pode negligenciar essa grande maioria.

PRÁTICA 6: Desenhar organogramas tão horizontais quanto possível, com clareza ofuscante nas relações de subordinação e nas definições de atribuições.

Em 2004, a Clayton, Dubilier & Rice comprou a Culligan International, empresa de tratamento e fornecimento de água, com cerca de US\$700 milhões de vendas anuais e em torno de cinco mil empregados, espalhados por trinta países. Um dos sócios da CD&R, George Tamke, ex-CEO da Emerson Electric, foi nomeado chairman. George sabia muito bem que a Culligan passara por dez donos nos quinze anos anteriores, mas mal pôde acreditar na desordem organizacional com que se deparou ao transpor a porta da empresa. George descobriu que muitos empregados simplesmente não sabiam onde se encaixavam — a quem respondiam, quem respondia a eles e por que resultados eram responsáveis.

George se deu ao luxo de estudar o negócio durante noventa dias antes de concluir o acordo, e desenvolveu uma idéia clara de como a Culligan devia ser organizada. Em trinta dias, George e o relativamente novo CEO da Culligan, Mike Kachmer, desenharam e implementaram um novo organograma que eliminou toda a confusão.

Ainda é muito cedo para falar sobre o impacto dessa mudança nos resultados financeiros da Culligan, mas, com base em minhas experiências frequentes de arrumação de estruturas confusas e ambíguas na GE, o impacto deve ser significativo.

Infelizmente, a situação da Culligan não é muito diferente da de muitas multinacionais estabelecidas. Recentemente, conversei com Dara Khosrowshahi, novo CEO da empresa de turismo on-line Expedia. Dara também se defrontou com um organograma caótico ao chegar na empresa em fins de 2004. A Expedia, com menos de dez anos e altamente empreendedora, crescera tão rápido que ninguém tivera tempo pra esclarecer as atribuições e as relações de subordinação. Sua prioridade foi arrumar a casa.

Meu objetivo aqui não é mostrar como desenvolver o organograma perfeito. Cada empresa deverá criar sua própria organização, em função do tamanho, do ramo de atuação e de outras características. Mas alguns

As hierarquias tendem a transformar pessoas perfeitamente normais em pequenos generais, que se vêem em organizações nas quais só vale a linha de comando.

Lembre-se de que cada nível hierárquico desencadeia novas iniciativas ou eventos organizacionais. É como aquela brincadeira em que várias pessoas transmitem sucessivamente a mesma mensagem umas às outras. A informação sofre distorções sempre que passa por alguém. Os níveis hierárquicos produzem o mesmo efeito, introduzindo na mensagem interpretações e ruídos, à medida que ela sobe e desce a hierarquia. Assim, o truque é ter poucos degraus.

Os níveis hierárquicos geram outros vícios. Acrescentam custos e complexidade a tudo. Desaceleram os processos, pois aumentam a quantidade de aprovações e de reuniões necessárias para que qualquer coisa siga o seu curso. De maneira odiosa, enterram novos negócios, ou pequenas unidades de grandes empresas, num emaranhado de burocracia. Tendem a transformar pessoas perfeitamente normais em pequenos generais, que se vêem em organizações nas quais só vale a linha de comando.

Os efeitos desastrosos dos níveis hierárquicos não é novidade para mais ninguém. No entanto, as empresas ainda dependem deles. Em alguns casos, as camadas organizacionais parecem ser a única maneira de

princípios são universais. Para ser eficaz na gestão de pessoas, faça questão de que o organograma deixe tão pouco espaço quanto possível para a imaginação. A definição das relações de subordinação deve ser cristalina e deixar evidente quem é responsável por que resultados.

Igualmente importante, deve ser horizontal, ou com poucos níveis hierárquicos.

atender às necessidades de crescimento. Mais vendas — rápido, ponha mais gerentes distritais em campo. Mais empregados — rápido, ponha mais gente no centro corporativo.

Em outros casos, o raciocínio é ainda pior. Os níveis hierárquicos são uma maneira de criar a sensação de crescimento, quando na verdade tudo continua na

Horizontalize a sua organização. Os gerentes devem ter no mínimo dez subordinados diretos ou 30% a 50% a mais, se forem experientes.

mesma. Permitem que os empregados sejam promovidos, em vez de receber aumentos por mérito. É melhor do que nada, certo? Errado!

O impulso inexorável para acrescentar novas camadas é a razão por que sugiro que você torne a sua organização 50% mais horizontal do que pareceria normal. Os gerentes devem ter no mínimo dez subordinados diretos ou 30% a 50% a mais, se forem experientes.

Quando você conta com ótimos jogadores, é fácil conseguir que deem o melhor de si se as relações de subordinação e as definições de atribuições forem de uma clareza ofuscante. O organograma não é a única ferramenta para alcançar esse resultado, mas é um primeiro passo indispensável.

Depois de selecionar pessoas ótimas, sua tarefa é gerenciá-las para que formem uma equipe vencedora.

Torne importante a função de RH, com um quadro de pastores-pais na roda do leme. Empenhe-se para que as pessoas conheçam sua real situação na empresa, em termos de desempenho e de perspectivas, por meio de um sistema de avaliação honesto e objetivo. Motive e retenha o pessoal, por meio de uma combinação inteligente de dinheiro, reconhecimento e treinamento. Enfrente os relacionamentos tensos sem hesitação. Dedique muita atenção à grande massa do pessoal da organização, os 70% do meio. E, finalmente, achate e desentorte o seu organograma.

Essas seis práticas levam tempo, é verdade. Mas as empresas não são prédios, máquinas ou tecnologias. Elas são pessoas.

O que é mais importante do que gerenciar pessoas?

8

Quando os Caminhos se Bifurcam

MANDAR EMBORA NÃO É FÁCIL

A GORA, CHEGAMOS À PARTE DIFÍCIL. Nos três capítulos anteriores deste livro, falamos sobre aspectos vibrantes e energizantes do trabalho — liderar, selecionar ótimos jogadores e gerenciar pessoas, para transformá-las em equipes vencedoras.

Mas todos sabemos que o trabalho não é um paraíso eterno.

O trabalho é mais como o Jardim do Éden. Às vezes alguém vai embora.

Essa situação — seja de demissão por mau desempenho ou de desligamento coletivo por motivos econômicos — é terrível, tanto para a pessoa que manda embora, quanto, por motivos óbvios, para quem está sendo demitido. A maioria dos gerentes considera essa tarefa incrivelmente difícil — sentindo culpa e ansiedade antes, durante e depois. Quanto à pessoa que está sendo mandada embora, esse talvez seja o pior dia da sua carreira. Para muita gente, o trabalho é sua identidade, a rotina central ou uma segunda família, e ser forçado a deixar a empresa é uma espécie de morte pública. Para outras, o trabalho talvez signifique menos sob o ponto de vista emocional, mas é uma necessidade financeira, e a perspectiva do desemprego é assustadora.

Este capítulo é sobre como gerenciar as demissões de pessoal com o mínimo possível de dor e de danos.

Muito importante: nem todas as demissões são iguais.

- Primeiro, certas demissões são por falta de integridade — roubo, mentira, fraude ou qualquer outra forma de transgressão ética ou legal.
- Depois, há os desligamentos coletivos por motivos econômicos.
- Finalmente, outras demissões são por mau desempenho.

Esse último tipo de demissão é o principal foco deste capítulo, pois geralmente são as que geram situações angustiantes.

Mas nem sempre precisa ser assim.

O antídoto é na verdade muito direto e objetivo: os gerentes precisam aceitar que demitir pessoas não é algo a ser evitado, delegado para RH ou feito às pressas, com os olhos fechados. Ao contrário, é um processo que deve ser assumido integralmente, com base em dois princípios: sem surpresas e o mínimo de humilhação.

No entanto, antes de analisar com mais profundidade como alcançar esses objetivos, falemos primeiro sobre as duas primeiras formas de separação.

DEMISSÕES POR FALTA DE INTEGRIDADE

... são situações que não geram dúvidas. Nesses casos, não se deve hesitar um minuto sequer antes de demitir o transgressor, muito menos sentir remorsos. Aja com presteza, e empenhe-se para que toda a organização conheça os motivos, de modo que todos estejam conscientes das consequências de infringir as regras.

DESLIGAMENTOS COLETIVOS POR MOTIVOS ECONÔMICOS

... são mais complexos.

Lembre-se de todas as noites em que você ligou a televisão para ver o noticiário e deparou com multidões enfurecidas protestando junto aos portões de uma fábrica ou na entrada de um prédio de escritórios. O des-

ligamento coletivo acabou de ser anunciado e as pessoas estão em estado de choque. A impressão é a de que uma bomba caiu sobre elas, vinda não se sabe de onde.

Esteja certo de que a alta gerência não se sente assim. Provavelmente, sabiam da necessidade dessa demissão em massa já havia alguns meses.

O fato de ninguém mais saber é realmente inaceitável. Todos os empregados, não apenas o pessoal sênior, devem conhecer a situação da empresa.

Evidentemente, as informações financeiras nem sempre são acessíveis com facilidade. Por exemplo, se você estiver dirigindo uma unidade com dez pessoas, num grande conglomerado, é bem provável que seus conhecimentos se limitem aos dados sobre o seu negócio, sem qualquer idéia de como estão indo os outros negócios ou a empresa como um todo. Por outro lado, se você estiver gerenciando uma oficina com dez pessoas, não há razão no mundo para que os empregados não devam conhecer todos os sinais vitais do negócio — o volume de pedidos, o tamanho e as tendências das margens de lucro, o surgimento de novos concorrentes de baixo custo, e assim por diante.

Para a maioria dos gerentes, o acesso às informações financeiras situa-se em algum lugar entre esses dois extremos. Sua função é conseguir o máximo de informações financeiras e transmiti-las ao seu pessoal com a clareza e com a frequência possível. Dessa maneira, caso surja a necessidade de desligamentos coletivos, pelo menos as pessoas já estarão mais ou menos preparadas.

Todos os empregados, não apenas o pessoal sênior, devem conhecer a situação da empresa.

O mesmo princípio se aplica aos desligamentos coletivos decorrentes de mudanças no mercado. Durante o surto de prosperidade deflagrado pela Internet, muitas empresas lutaram freneticamente para contratar aos montes gurus em tecnologia. Quando se assentou a realidade sobre o comércio eletrônico, logo ficou evidente que essas contratações haviam sido excessivas e que seria necessário dispensar alguns especialistas. Nesse caso, a situação da maioria dos gerentes foi facilitada pela intensa cobertura do colapso do setor pela mídia em geral. Mas a comunicação aberta dentro da própria organização deve ser a ordem do dia, não importam as circunstâncias.

No ano passado, numa de minhas palestras de perguntas e respostas, fui apresentado ao público pela dona e CEO de uma empresa de consultoria e treinamento com sede na Nova Inglaterra, no noroeste dos Estados Unidos. Antes do início da sessão, perguntei a ela sobre a empresa dela. Ela me disse que o negócio sofrera um golpe muito forte depois do estouro da bolha da Internet, pois fora obrigada a demitir a metade dos trinta empregados.

"E como foi a coisa?", perguntei.

"Incrivelmente bem", respondeu ela, para a minha surpresa. "Meu marido e eu praticávamos a gestão do livro aberto. Nossos empregados sabiam tudo sobre a situação da nossa empresa. Quando chegou a hora do desligamento coletivo, as pessoas ficaram tristes, mas compreenderam nossas dificuldades."

Hoje, a empresa está prosperando de novo, e muitos dos ex-empregados foram readmitidos, sem ressentimentos.

Não precisa dizer que essa foi uma situação ideal — a empresa era pequena e ainda se beneficiou com a cobertura do colapso do setor de Internet pela mídia. Mas mesmo que a empresa seja grande e as condições econômicas sejam mais vagas, é sempre útil pôr as cartas na mesa, para que os empregados tenham consciência da probabilidade de revertermos.

DEMISSÕES POR MAU DESEMPENHO

Agora, vejamos o tipo de demissão mais complexo e delicado, quando se é obrigado a mandar alguém embora por mau desempenho.

No início deste capítulo, usei os termos "direto e objetivo" para descrever o método "sem surpresas" e com o "mínimo de humilhação" para enfrentar essas situações. Mas não quis dizer que o processo é fácil — não é.

Infelizmente, aprende-se a demitir demitindo, sob as circunstâncias mais estressantes. Nada o prepara para esse martírio. Os gerentes não se sentam em torno de uma mesa para conversar sobre como demitir pessoas, comparando suas anotações. Não conheço nenhuma escola de negócios que real-

O tipo de demissão mais complexo e delicado é quando se é obrigado a mandar alguém embora por mau desempenho.

mente ensine técnicas de desligamento de pessoal, e, que eu saiba, embora os programas de treinamento das empresas falem muito sobre avaliações, nenhum oferece ajuda substancial sobre como mandar pessoas embora.

O que o deixa por conta de seus instintos. É possível que algumas pessoas tenham a capacidade inata de demitir com um jeito todo especial. Sei que não é o meu caso. Durante anos enfrentei essas situações e nunca me acostumei com elas. As dificuldades foram ainda maiores em meus primeiros anos como gerente. Uma de minhas lembranças mais dolorosas de Pittsfield, onde dirigia o negócio de plásticos, é do dia em que um garoto entrou no ônibus da escola e acertou um soco na cara de meu filho, John. Eu havia demitido o pai dele na véspera e, obviamente, eu o tinha feito da maneira errada. Não fez qualquer diferença eu ter achado que lidei bem com o problema. A família do garoto não percebeu a coisa dessa maneira.

OS TRÊS GRANDES ERROS NAS DEMISSÕES

Às vezes, as pessoas conduzem o processo de demissão de maneira tão desastrosa que elas próprias deveriam ser demitidas sem muita contemplação.

Uma vez, tive um gerente em Plásticos que foi demitido depois de noventa dias porque, embora seu currículo estivesse cheio de títulos de prestígio e fosse uma pessoa charmosa, que sabia conversar, ele era completamente ineficaz em todas as tarefas. Uma amiga minha foi demitida como funcionária de uma loja de roupas na primeira semana de trabalho porque se esquecia de pedir à metade dos clientes que assinasse os formulários dos cartões de crédito. Diz ela que, se não tivesse sido demitida, ela própria teria pedido demissão.

Geralmente, contudo, as demissões por mau desempenho não são assim tão preto-e-branco. Há muito mais tonalidades cinza sobre quem fez o quê e o que deu errado para se chegar ao grande final.

Ele teve uma explosão de raiva, gritando: "Você está doida. Não demitimos ninguém nesta empresa!"

Em consequência, três são os principais erros dos gerentes nas demissões — excesso de rapidez, falta de franqueza e conversa demais.

Como exemplo da primeira dinâmica, veja o caso de uma amiga minha que dirigia uma unidade de sessenta pessoas numa empresa com trezentos empregados. A empresa estava crescendo e tudo em geral corria bem. Era uma empresa de capital fechado, dominada por forte cultura familiar, ou seja, o desempenho medíocre era tolerado em nome da cordialidade. Muitos empregados pegavam carona uns com os outros durante a semana e se reuniam socialmente nos fins de semana. Como no caso de muitas empresas pequenas, as avaliações do desempenho quase sempre eram eventos informais, com muitas amenidades genéricas.

Quando minha amiga foi promovida a chefe de unidade, ela logo percebeu que um de seus supervisores, o homem encarregado da distribuição, que eu chamarei de Richard, não estava à altura das exigências de uma empresa em crescimento. Para piorar ainda mais as coisas, Richard era um verdadeiro encenqueiro, como descrevi no capítulo anterior. Nunca perdia uma oportunidade para questionar a autoridade da nova chefe ou do chefe dela; geralmente, seus comentários negativos se manifestavam sob a forma de piadas debochadas nos corredores.

O desempenho de Richard não era péssimo, mas era muito ruim. Ele com muita frequência perdia os prazos e parecia incapaz de lidar com questões complexas de logística. Minha amiga conversou com Richard várias vezes sobre as deficiências dele, sem qualquer proveito. Finalmente, depois de um período especialmente intenso de emboscadas de Richard no corredor, um cliente importante telefonou para se queixar de que sua entrega estava uma semana atrasada. Foi o suficiente: Richard tinha de ir embora.

A reunião formal para comunicar a demissão não poderia ter sido pior. Dizer que Richard ficou surpreso é eufemismo. Ele teve uma explosão de raiva, gritando: "Você está doida. Não demitimos ninguém nesta empresa!" e "Você vai pagar por isso". Então, saiu correndo, voltou para a sala dele em outra parte do prédio, convocou uma reunião improvisada com sua equipe de oito pessoas. Embora tivesse limpo a mesa e ido embora em poucas horas, iniciara-se um movimento de hostilidade em relação à gerência. Alguns funcionários da unidade — em especial o círculo de amigos de Richard — acharam que ele havia sido demitido sem

qualquer advertência anterior e se queixaram de que não mais podiam confiar no chefe e na organização. Nas semanas agitadas que se seguiram, a produtividade despencou, pois as pessoas passavam muito tempo reunidas a portas fechadas, conversando sobre a demissão de Richard, a maneira como fora efetivada e quem seria o próximo.

Minha amiga demorou três meses para restaurar o equilíbrio e repor a unidade em movimento.

O segundo erro nas demissões é uma variação do caso de Richard e envolve falta de franqueza e mal-entendidos sobre justiça.

Digamos que você tenha uma funcionária chamada Gail. Ela não consegue cumprir suas quotas de vendas e os colegas nunca podem contar com ela por essa ou aquela razão. Ela está comprometendo os resultados e o moral da unidade. Mas Gail é simpática com todos, ela se esforça ao máximo e está na empresa há anos. Sempre que você tenta conversar com ela sobre suas deficiências, ela se mostra tão animada e inconsciente das próprias falhas que a reunião toma outro rumo e você acaba escondendo seus sentimentos, por trás de um sorriso forçado e uma mensagem sutil do tipo "mais atenção no trabalho".

Até que a situação atinge um ponto crítico. Gail comete um erro grave e você, num acesso de raiva, a demite na hora. Ela se mostra chocada e começa a lembrar-lhe de todo o feedback positivo que você lhe deu ao longo dos anos. Você responde com uma proposta de indenização que na sua opinião é muito generosa, considerando o mau desempenho dela. Gail reage com indignação — é insultante, diz — e fica ofendida. Você de novo fica com raiva, por não entender a ira da funcionária. Você acha que ela deveria ficar agradecida por você a ter tolerado durante tanto tempo! Em seguida, Gail passa pelas fases de choque, raiva e amargura, e sai da sala cabisbaixa.

E talvez essa não seja a última vez em que você ouve falar dela. Lembre-se de alguns casos estranhos de perda de bons candidatos ou de ótimos clientes potenciais. É bem possível que tenham conversado com Gail, que agora atua como "embaixadora" contra sua empresa.

Todos os empregados que vão embora tornam-se representantes do ex-empregador. Durante os próximos cinco, dez ou vinte anos, podem maldizer ou bendizer a empresa. Nos casos mais extremos, as pessoas demitidas tornam pública sua raiva e uns poucos atuam como, por

Todos os ex-empregados passam a atuar como representantes do ex-empregador, bendizendo ou maldizendo a empresa.

do de maneira mais adequada.

Agora passemos para o terceiro erro. Ele ocorre quando a demissão se desenvolve com muita lentidão, gerando um efeito que poderia ser chamado de Morto Vivo Ambulante. Todos sabem quando alguém está em vias de ser demitido, inclusive a própria pessoa, mas o chefe espera muito tempo para apertar o gatilho. O resultado é tão constrangedor que pode gerar uma espécie de paralisia no trabalho.

Presenciei o efeito do Morto Vivo Ambulante mais vezes do que consigo enumerar. Lembro-me de uma reunião da equipe, no centro corporativo, quando eu era vice-presidente de divisão. Cerca de dez pessoas estavam presentes, inclusive um de meus pares — "Steve" — que havia algum tempo vinha produzindo maus resultados. Antes mesmo do início da reunião, todos já sabiam que Steve já estava condenado. Mas com o desenrolar da reunião, o desconforto ficou ainda pior. O chefe do grupo se fixou nos resultados trimestrais de Steve e não deixou que ele abrisse a boca para qualquer defesa. Steve não teve nenhuma chance. No intervalo para o café, todos se dispersaram, evitando de todas as maneiras encontrar-se com Steve. Ninguém queria olhá-lo nos olhos.

Infelizmente, Steve ainda resistiu um ano. Em todas as reuniões da equipe, nós o observávamos com agonia, à medida que ele perdia a autoconfiança. Todos sabiam que o pessoal de Steve se sentia da mesma maneira e estava em compasso de espera, ansiosos por descobrir quem seria o novo chefe.

A pergunta, evidentemente, é por que os chefes permitem o surgimento do efeito Morto Vivo Ambulante. Uma das

assim dizer, alcagüetes da organização. Usei a expressão "por assim dizer" porque vi muitas empresas "expostas" — injustamente — por indivíduos que não buscam outra coisa senão vingança por uma demissão mal conduzida por um gerente que deveria e poderia ter agi-

razões é que demitir é tão difícil que ninguém gosta de fazê-lo, adiado-se indefinidamente a hora da verdade. Mas na situação do Morto Vivo, ocorre outra coisa mais sutil. Os chefes deixam que o funcionário se arraste pelos corredores, pois querem que a situação fique bem clara para os colegas, para que eles, figurativamente, homologuem a necessidade da demissão. Não deixa de ser cruel, mas quase todos os chefes preferem ser cuidadosos a rápidos demais no gatilho.

Richard, Gail e Steve são exemplos de demissões mal conduzidas. Como acertar nesses casos?

PRIMEIRO, SEM SURPRESAS

É possível eliminar o elemento surpresa nos desligamentos por motivos econômicos, com muitas informações financeiras. Mas como evitar a surpresa na área cinzenta das demissões por mau desempenho?

Na verdade, já tratamos dessa questão nos capítulos anteriores — quando falamos em franqueza, diferenciação e boas práticas de gestão de pessoas. Em especial, a resposta consiste em adotar um sistema de avaliação rigoroso, com revisões regulares formais e informais. De maneira muito simples, um bom processo de avaliação do desempenho informa e prepara as pessoas da maneira mais justa e honesta que conheço.

Quando as pessoas conhecem sua real situação, acaba-se evitando a demissão em si, como processo traumático. Em vez disso, quando as coisas não vão bem, chega-se a um acordo tácito de que é hora de desfazer-se o vínculo.

Nesse tipo de ambiente, no qual o empregado está indo bem, mas não tanto quanto seria desejável, às vezes demora uns dois anos para que o fim do jogo fique claro para todos. Durante esse período, muitas serão as oportunidades para conversas francas sobre nível de desempenho e sobre os objetivos da carreira. A possibilidade de desligamento terá sido levantada e discutida abertamente.

Na situação ideal, a conversa final será mais ou menos assim:

CHEFE: Bem, acho que você sabe o objetivo dessa reunião.

EMPREGADO: Sim, acho que sim. Quais são as suas idéias em termos de prazo e qual é a sua proposta?

Além disso, em consequência desse processo, você às vezes tem sorte e o funcionário o procura primeiro:

EMPREGADO: Recebi uma ótima oferta de emprego, e acho que vou embora. O que você acha?

CHEFE: Que ótima mudança de carreira para você! Acho que você deve aceitar.

Esses tipos de desligamento raramente são desgastantes e surpresa é o último sentimento entre os participantes.

Casos como os de Richard, Gail e Steve nunca podem ser completamente eliminados, mas com a existência de processos de avaliação francos e consistentes essas situações tornam-se cada vez mais raras.

SEGUNDO, MINIMIZE A HUMILHAÇÃO

Para retirar da demissão o estigma de embaraço e desconforto, você precisa primeiro compreender a seqüência emocional da experiência.

Para o chefe, o processo começa muito antes do evento em si. Ao se preparar para a hora decisiva, você se sente nervoso, aborrecido e angustiado. A não ser no caso de pessoas absolutamente insensíveis, tudo isso é pavoroso, sobretudo a conversa em si. Durante semanas, você perde o sono, preparando-se para a reunião. Você conversa com o cônjuge ou com seu melhor amigo, em busca de ajuda para enfrentar a situação.

Enquanto isso, o funcionário está assustado, mas, com base em minha experiência, de certo modo otimista até o último momento. A negação da realidade é um recurso emocional. Muita gente caminha para a reunião final ainda com uma última esperança de que ainda não seja o dia, sentimento que geralmente se mistura com uma terrível sensação de fato consumado.

Até que chega a hora e você se senta, esperando o condenado.

Você dá a má notícia e de repente se sente aliviado; a ansiedade vai embora. Acabou, você pensa. Eu agi com afabilidade. Disse coisas simpáticas. O pacote de indenização é justo. Finalmente, posso partir para outra, inclusive selecionar alguém muito capaz para preencher a vaga. Você vai para a casa com a sensação de que finalmente tirou um fardo dos ombros. Naquela noite, o jantar parece mais saboroso do que nas últimas semanas.

Mas o funcionário está em outro fuso horário emocional, para expressar a realidade em termos mais brandos.

Ainda que tenha sido bem preparado por avaliações francas, ele está arrasado — a auto-estima dele atingiu o fundo do poço. Se você tiver feito tudo certo, ele não estará surpreso, mas ainda assim seu sentimento será de profunda tristeza e mágoa.

O dia seguinte no trabalho é quando você deve começar a agir contra os seus instintos. Sim, o funcionário apresentava sérias deficiências e, sem dúvida, ele já consumiu muito do seu tempo e energia. Mas até que ele vá embora, sua obrigação é fazer com que ele não se sinta como um leproso.

Reforce a autoconfiança dele. Treine-o. Convença-o de que ele encontrará outras oportunidades mais compatíveis com as suas habilidades. Talvez você até possa ajudá-lo a encontrar outro emprego. Seu objetivo em relação ao funcionário demitido é uma aterrissagem suave, qualquer que seja o destino dele.

A demissão em si às vezes não leva mais de uma hora, mas a partida pode demorar seis meses. Você evitará muita dor — e preservará algum orgulho — se não apressar o processo.

A triste realidade é que as demissões são parte dos negócios. Mas isso não significa que precisem terminar com amargura, como geralmente é o caso. Se você as gerenciar da maneira certa, elas jamais serão agradáveis, mas pelo menos serão toleráveis para as partes envolvidas.

As cicatrizes da demissão duram muito tempo — para você, para a empresa e, acima de tudo, para a pessoa demitida.

Obviamente, se a empresa estiver desabando, você não pode lidar com os desligamentos coletivos com luvas de pelica. E se alguém trans-

Sim, o funcionário apresentava sérias deficiências. Mas até que ele vá embora, sua obrigação é fazer com que ele não se sinta como um leproso

gride algum princípio de integridade, é necessário chutar o indivíduo porta afora, e rápido.

Mas em todos os demais casos, quando as demissões ficam na zona cinzenta, lembre-se de que às vezes os caminhos se bifurcam, e você é o dono do processo.

Na hora de mandar alguém embora, faça-o da maneira certa. Sem surpresas. Sem humilhações.

9

Mudança

ATÉ AS MONTANHAS SE MOVIMENTAM

E STOU CERTO DE QUE VOCÊ NOTOU aquele tamborilar de dedos e aquela respiração ofegante que durante algum tempo foram as marcas da grande ansiedade em torno da mudança. Ao longo de mais de uma década, toda uma indústria se dedicou ao tópico, toda ela vendendo quase sempre a mesma tônica: mude ou morra.

Bem... é verdade.

A mudança é componente absolutamente fundamental dos negócios. Você precisa mudar, de preferência antes de ser forçado a mudar.

Tudo que você ouviu sobre resistência à mudança também é verdade. As pessoas se arrepiam quando o chefe anuncia alguma "reestruturação" ou "reorganização". Todos correm para seus cubículos e freneticamente começam a trocar e-mails, expondo as razões por que a iniciativa será o mais completo desastre.

Francamente, a maioria das pessoas fica em estado de choque ao perceberem que seu restaurante favorito fechou as portas. O *Times* de Londres mudou para o formato tablóide e o editor me disse que recebeu uma carta perguntando como ele se sentia como a pessoa responsável pela derrocada da civilização ocidental.

Todos adoram rotinas e padrões. Aferram-se ao familiar. O fenômeno é tão arraigado que parece fazer parte da natureza humana.

Mas atribuir uma característica à natureza humana não significa que ela esteja sob controle. Sim, gerenciar a mudança às vezes mais parece empurrar montanhas. Mas a gestão da mudança também pode ser incrivelmente empolgante e gratificante, sobretudo quando surgem os primeiros resultados.

Durante os anos que passei na GE, sempre estivemos em constante estado de mudança. Hoje, a maioria das empresas se encontra na mesma situação. É a condição necessária para continuar no jogo, para não falar em vencer.

No entanto, sei que a mudança não é tarefa fácil. Nos últimos anos, tenho ficado impressionado com o número de pessoas em minhas palestras que me perguntam: "Minha organização precisa mudar. Como promover a mudança, quando todos querem que as coisas continuem na mesma?" Geralmente, a pergunta é formulada com um certo tom de desespero.

Minha primeira resposta é sempre outra pergunta: "Você é realmente a única pessoa que percebe a necessidade de mudança?", indago. "Se for, e você não tiver autoridade suficiente, desenvolva seus argumentos, e se não conseguir nada, aprenda a conviver com a situação ou vá embora."

Mas se o caso não for assim tão extremo — ou seja, você tem poder para fazer alguma coisa e também conta com o apoio de outras pessoas — é possível conseguir resultados.

Tudo se resume em adotar quatro práticas:

1. Amarre todas as iniciativas de mudança a um propósito ou objetivo claro. A mudança pelo amor à mudança é imbecil e exasperante.
2. Contrate e promova apenas crentes convictos e tipos dispostos.
3. Erradique e descarte os opositores, ainda que o desempenho deles seja satisfatório.
4. Fique de olho nos acidentes na estrada.

Se os líderes da empresa implementarem essas práticas de maneira apaixonada e recompensarem todas as outras pessoas que aderirem a elas, toda a zoeira em torno da mudança acabará deixando de parecer zoeira. A mudança se transformará em rotina dos negócios — virará usos e costumes — e quando isso acontecer também as montanhas não continuarão no mesmo lugar.

Já vi isso acontecer, e não é tão assustador quanto parece à primeira vista.

Agora, examinemos as práticas com mais detalhes.

1. Amarre todas as iniciativas de mudança a um propósito ou objetivo claro. A mudança pelo amor à mudança é imbecil e exasperante.

É um desastre quando as empresas levam muito a sério toda essa badalação sobre mudança e aderem a todos os modismos gerenciais. É sobrecarga de mudança! Algumas grandes empresas promovem dez iniciativas de mudança ao mesmo tempo e seguem oito rumos diferentes. Nada de importante resulta dessas situações do tipo sabor do mês, exceto que, para a maioria dos empregados, o trabalho parece frenético e desorganizado demais.

Na verdade, a mudança deve ser um processo relativamente ordeiro.

Mas, para que seja assim, as pessoas precisam compreender — na mente e no coração — por que a mudança é necessária e para onde a mudança as está levando.

Evidentemente, isso é mais fácil quando os problemas são óbvios — como quando a casa está pegando fogo. Os lucros estão despencando, um concorrente reduziu os preços em 20% ou alguém lançou um novo produto que representa grave ameaça para a sua posição no mercado. A mudança é ainda mais fácil quando a mídia está publicando artigos sobre a sua queda iminente — talvez a única ocasião em que a publicidade negativa é bem-vinda! Muitas das mais notáveis viradas de grandes empresas na década passada contaram com essa vantagem: GM, IBM e Xerox, para mencionar apenas três.

Quando todo o mundo conhece os seus problemas, o vento está a seu favor.

Mas às vezes a necessidade da mudança não se destaca como se estivesse escrita no céu.

As ameaças competitivas ainda parecem muito incipientes. Talvez nem sejam reais... mas também podem ser a marcha fúnebre da sua empresa. Você não sabe — mas, ainda assim, precisa reagir.

Nessas situações, a grande quantidade de dados e a divulgação inscansável das razões para a mudança do negócio são a melhor munição disponível.

Veja o caso do negócio de eletrodomésticos da GE em fins da década de 1970. Naqueles dias, Eletrodomésticos e Iluminação eram os principais sustentáculos da empresa — os dois chairmen anteriores e vários vice-chairmen provinham de suas fileiras. Sob o ponto de vista de todos na empresa, a GE era a líder em eletrodomésticos de grande porte e continuaria assim para sempre.

Em 1978, quando fui nomeado chefe do Grupo de Produtos de Consumo, eu me vi defronte a um negócio que vinha perdendo participação no mercado havia alguns anos e cujas margens encolhiam com rapidez. Para alguém de fora, como eu, a situação parecia de uma semelhança assustadora com as indústrias de televisores e de automóveis, nas quais os japoneses estavam fazendo incursões arrasadoras, com produtos de qualidade mais alta e custos mais baixos, enquanto as obesas empresas americanas continuavam acomodadas, fazendo muito pouco.

Apresentei meus argumentos aos gerentes de Eletrodomésticos na sede do negócio, em Louisville, Kentucky. O lugar estava apinhado de “bons veteranos”, para não falar em excesso de despesas indiretas e sucessivas camadas de burocracia. Mostrei-lhes inúmeros gráficos que demonstravam a situação decadente do negócio. No entanto, a aceitação foi mínima, para não entrar em detalhes. No início, basicamente impus um programa de redução de custos.

Quase imediatamente, fui contestado com os dois refrões comuns a todos os programas de redução de custos jamais lançados:

“Já cortamos toda a gordura. Você está pedindo que cortemos ossos.”

E: “Os concorrentes enlouqueceram. Estão dando os produtos de graça. Você vai ver — eles não vão conseguir sustentar essa situação.”

Felizmente, o chefe do negócio, um “bom veterano” chamado Dick Donegan, para cuja demissão eu já estava preparado, viu a lógica do argumento, colocou-se ao meu lado e começou a promover mudanças em Eletrodomésticos. A liderança dele foi vital para consertar as coisas. Ele passara toda a sua carreira em Eletrodomésticos, de modo que conhecia muito bem os jogadores. Construiu uma poderosa equipe de apoio ao seu redor e se livrou dos opositores — literalmente centenas deles — durante um período de dois anos.

No final das contas, o negócio de eletrodomésticos passou por mudanças drásticas inadiáveis. A situação não era de evidência inquestionável, em 1978, quando se lançou o processo de mudança, nem se tornou de clareza indiscutível nos anos subseqüentes. De fato, os japoneses nunca venderam eletrodomésticos de grande porte nos Estados Unidos. Apenas recentemente os chineses e coreanos lançaram os primeiros ataques.

Mas a concorrência doméstica era suficientemente acirrada para tornar a mudança indispensável. Basta olhar o preço de uma geladeira hoje. Esse é o motivo por que o negócio de eletrodomésticos continua a cortar custos e ainda não atingiu os ossos. Hoje, é um negócio caracterizado por aumentos de produtividade contínuos e por baixo nível de inovação, com uma equipe consciente de que a mudança é um estilo de vida.

Um dos ensinamentos da história de Eletrodomésticos é que no início do programa de mudança nem sempre se dispõe de todas as informações necessárias para desenvolver argumentos irrefutáveis. Mesmo assim, é preciso deflagrar o processo e começar a falar sobre o que se sabe e o que se receia.

Quanto maior a organização, mais desafiadora é a missão de pregar a necessidade da mudança. Uma situação é ser o dono de uma pequena empresa com duzentos empregados, entrar na fábrica um dia, convocar uma reunião e dizer: “Olha, pessoal, acabei de voltar de uma viagem de vendas e, sabem do que mais, estamos enfrentando a concorrência brutal de uma empresa realmente inovadora na Hungria. Precisamos

Se a empresa já passou por muitos programas de mudança, os funcionários encaram a situação como cólica de gases. Basta esperar um pouco que o incômodo vai embora sozinho.

mudar muita coisa por aqui." Outra situação totalmente diferente é defender a mudança numa empresa com centenas de milhares de pessoas, em várias unidades de negócios, espalhadas por muitos países.

Nas grandes empresas, as convocações para a mudança geralmente são recebidas com uma falsa aparência de concordância. As pessoas aceitam afirmativamente durante as apresentações e concordam que, em face de todos os dados necessários, a mudança é realmente necessária. No entanto, voltam para os seus locais de trabalho e continuam fazendo tudo como sempre. Se a empresa já passou por muitos programas de mudança, os funcionários encaram a situação como cólica de gases. Basta esperar um pouco que o incômodo vai embora sozinho.

Esse ceticismo difuso é a principal razão para que o responsável por qualquer processo de mudança evite os slogans vazios e, ao contrário, se baseie em argumentos de negócios consistentes e convincentes.

Com o tempo, prevalece a lógica.

2. Contrate e promova apenas crentes convictos e tipos dispostos.

Todos nas empresas afirmam que amam a mudança; hoje, dizer o contrário seria suicídio profissional. Com efeito, é muito comum encontrar currículos em que o dono se diz "agente de mudança".

Isso é ridículo.

Segundo minhas estimativas, os verdadeiros agentes de mudança representam menos de 10% de todas as pessoas de negócios. São verdadeiros crentes que impulsionam a mudança, sabem como fazê-la acontecer e curtem todos os momentos do processo.

Os verdadeiros agentes de mudança representam menos de 10% de todas as pessoas de negócios. Elas têm coragem — um certo destemor em relação ao desconhecido.

A grande maioria — cerca de 70% a 80% — pode não liderar a mudança, mas, quando se convence da necessidade da mudança, diz: "Tudo bem, mãos à obra."

Os demais são os resistentes.

Para executar a mudança, as empresas devem tomar a iniciativa de contratar e promover apenas crentes convictos e indivíduos que se deixam levar pela corrente. Mas se todos alegam amar a mudança, como distinguir uns dos outros?

Felizmente, os agentes de mudança geralmente se dão a conhecer. São tipicamente ousados, com alta dose de energia e um tanto paranóicos quanto ao futuro. Com muita frequência, inventam suas próprias iniciativas de mudança e se apresentam como líderes. Inevitavelmente, são curiosos e olham para frente. Fazem muitas perguntas que começam com: "Por que nós não...?" Essas pessoas têm coragem — um certo destemor em relação ao desconhecido. Algo neles faz com que não se importem de operar sem rede de segurança. Se falharem, sabem que se levantarão, sacudirão a poeira e partirão para outra. Têm o couro duro para o risco, o que os leva a tomar decisões ousadas sem muitos dados.

Essa descrição me lembra imediatamente Denis Nayden, sócio-gerente da Oak Hill Capital Management, que conheço há mais de vinte anos. Denis entrou na GE Capital em 1977, logo depois que saiu da Universidade de Connecticut, e em 1989 já era o segundo na hierarquia, ajudando Gary Wendt a ampliar o negócio, cujo lucro líquido aumentou de umas poucas centenas de dólares para mais de US\$5 bilhões, em 2000. A melhor maneira de descrever Denis é como alguém muito vigoroso, mas outros qualificativos também são apropriados: extremamente inteligente e fanático pelo crescimento. Ele nunca viu uma transação que não pudesse ser melhorada; nunca viu uma rotina ou processo que não pudesse ser esmiuçado, reformulado e aprimorado. Na verdade, Denis sempre encarou o *status quo* como algo a ser reinventado. E, assim agindo, ergueu centenas de negócios da GE Capital para níveis de desempenho sem precedentes. Sempre ofereceu a seu pessoal uma visão que ia além de onde estavam — mostrando-lhes onde poderiam estar.

No entanto — como no caso da maioria dos agentes de mudança —, nem sempre é fácil trabalhar com Denis. Ele sempre faz perguntas, exige muito das pessoas e nunca se acomoda. Em meio a tudo isso, algumas pessoas se sentem ameaçadas ou assustadas. Mas Denis não é o tipo de gente que se satisfaz com qualquer coisa e que não gosta de sobressaltos. Os agentes de mudança raramente se enquadram nesse perfil.

O principal ponto de tudo isso é que para promover a mudança você precisa de crentes convictos no topo e de indivíduos que se deixam levar pela corrente em toda a organização. Veja o caso de Bob Nardelli, na The Home Depot.

The Home Depot, como o negócio de eletrodomésticos da GE, era uma empresa em que a idéia da mudança parecia absurda para a maioria da organização. Quando Bob chegou, em dezembro de 2000, a empresa parecia perfeita para os observadores externos, e todos de dentro vibravam com os níveis de lucro e de crescimento. Seus fundadores tinham feito um trabalho extraordinário ao construir a empresa a partir do nada, além de distribuir opções sobre ações a milhares de empregados, que amaram a maré montante quando os lucros dispararam durante a década de 1990.

Mas ninguém queria encarar duas realidades inequívocas. O negócio crescera com poucos processos internos eficazes — monitoramento cuidadoso dos estoques, políticas de estocagem e diretrizes sobre compras, para mencionar apenas algumas — e estava enfrentando problemas para manter sua competitividade. O principal concorrente, a Lowe's, vinha reduzindo a vantagem da Home Depot, com melhores serviços e lojas mais modernas.

Bob dirigia a empresa havia apenas alguns meses, quando começou a conversar abertamente sobre esses problemas, com base em toneladas de dados. Mas poucas pessoas em qualquer nível estavam aceitando a necessidade de reforma da organização. Muitos funcionários dos bons tempos do passado não ocultavam sua nostalgia pela época em que os fundadores dirigiam a empresa e todos ficavam mais ricos a cada hora. Quem poderia culpá-los por esse sentimento?

Mas as coisas precisavam mudar, e Bob sabia que não conseguiria fazer nada com a equipe que herdara. E rapidamente trouxe seu próprio pessoal — crentes convictos — e promoveu vários veteranos que ele havia identificado como pessoas que se deixavam levar pela corrente. Juntos, implementaram os novos processos indispensáveis e repuseram a empresa nos trilhos do crescimento. Bob não contava com vento a seu favor, mas tinha as pessoas certas ao seu lado.

3. Erradique e descarte os opositores, ainda que o desempenho deles seja satisfatório.

Na hora de implementar a mudança, esse é o momento mais difícil. No último capítulo, falamos sobre como é difícil mandar as pessoas embora, mas é ainda mais árduo demitir pessoas que não estão fazendo besteiras e, talvez, até se saindo muito bem.

Mas em qualquer organização, como mostraram as histórias do negócio de Eletrodomésticos e da Home Depot, sempre existe um grupo de pessoas que definitivamente não aceita a mudança, por melhor que sejam os seus argumentos. Ou a personalidade delas é resistente a qualquer novidade, ou estão de tal maneira arraigados — sob os pontos de vista emocional, intelectual ou político — na tradição, que não conseguem aceitar a possibilidade de melhorias.

Em geral, essas pessoas devem ser afastadas.

Talvez a decisão pareça muito dura, mas você não estará fazendo nenhum favor a ninguém, mantendo os membros da resistência na organização. Eles fomentam a oposição clandestina e debilitam o moral das pessoas que apóiam a mudança. Desperdiçam seu próprio tempo numa empresa onde não compartilham a visão comum e deveriam ser estimulados a encontrar um trabalho mais compatível com as suas características.

Veja esse exemplo extraordinário de Bill Harrison, CEO do JPMorgan Chase, que pediu a um executivo de alto nível, muito acatado, para deixar a empresa durante o processo de mudança da instituição. A decisão foi ainda mais surpreendente pelo fato de ter ocorrido quando o capital político de Bill estava baixo — em meio ao colapso da Enron, quando muitas pessoas estavam em dúvida sobre se Bill assumiria pessoalmente a responsabilidade pelos prejuízos do banco decorrentes dos empréstimos a essa empresa e a outras de grande prestígio, também em dificuldade.

Nesse período, Bill estava instituindo um programa de treinamento executivo, cujo objetivo era transformar o JPMorgan Chase, resultante da fusão recente entre as duas empresas até então independentes, em organização mais orientada para o mercado, grande mudança para uma empresa cujos negócios, como o de muitas outras instituições de Wall

Os gestores não raro preservam os membros da resistência por causa de um conjunto de habilidades específicas ou porque estão em campo há muito tempo. Não faça isso!

Street, se orgulhavam de sua própria individualidade. Um dos mais ferrenhos membros da resistência era o CEO de um dos principais negócios do JPMorgan Chase, verdadeira estrela por seus próprios méritos. Ele preferia a cultura de lobo solitário para o banco de investimentos e lançou uma revolução silenciosa contra a trajetória de Bill.

E assim Bill o mandou embora. A decisão exigiu muita coragem, em face das circunstâncias. Mas Bill sabia, e estava certo, que a transformação do JPMorgan Chase não avançaria com esse líder da resistência — e com seus sequazes — e que daquela maneira tudo continuaria na mesma. A franqueza e a honestidade facilitaram a partida. E a iniciativa de Bill prosseguiu rumo ao sucesso. Numa pesquisa entre os executivos do banco, dois anos depois do início do programa de liderança, o percentual dos participantes com impressão favorável da nova direção da organização era 20% superior ao dos não-participantes.

Sob a perspectiva da gerência, poucos casos de afastamento de membros da resistência são tão difíceis quanto o enfrentado por Bill Harrison. Mas, mesmo quando a situação não é tão política ou tensa, os gestores não raro preservam os membros da resistência por causa de um conjunto de habilidades específicas ou porque estão em campo há muito tempo.

Não faça isso!

Com o passar do tempo, os líderes da resistência se tornam cada vez mais obstinados e seus seguidores cada vez mais apegados ao passado. São exterminadores da mudança; extirpe-os o mais cedo possível.

4. Fique de olho nos acidentes na estrada.

A maioria das empresas aproveita as oportunidades óbvias. Quando um concorrente fracassa, as demais empresas do setor logo avançam sobre seus clientes. Quando surge nova tecnologia, investem nela e criam extensões de linhas de produtos.

Mas, para ser uma verdadeira organização aberta à mudança, também é necessário ter a coragem e o instinto de captar os acontecimentos mais ousados, assustadores e imprevisíveis; avaliá-los e extrair o máximo das oportunidades deles resultantes. Essa capacidade exige certa determinação e às vezes muito estômago, mas as recompensas podem ser enormes.

Veja o caso da crise financeira asiática, em 1997. Os operadores do mercado cambial decerto aproveitaram aquele evento pavoroso; na verdade, seu meio de vida é explorar a mudança. Mas eles não são os únicos atores a agir dessa maneira. A GE ganhou muito dinheiro na época, adquirindo financiamentos para a compra de automóveis, na época subavaliados. Outros prosperaram adquirindo imóveis a preço de liquidação.

As agruras dos bancos japoneses na década de 1990 significaram para muitas empresas a oportunidade de adquirir ativos a preços atraentes e de participar de um mercado até então fechado às suas investidas. Empresas como a Ripplewood Holdings, especializada em aquisições, AIG, Citigroup e GE, para citar apenas algumas, fizeram grandes jogadas num ambiente aparentemente assustador, no qual todos os gurus previam a queda irresistível do Japão. Aquelas apostas ousadas hoje resultaram em ganhos extraordinários, à medida que a economia do Japão apresenta fortes sinais de recuperação.

As falências também são calamidades que oferecem todos os tipos de oportunidades. Elas são trágicas para os empregados. Muita gente perde o emprego e os fundos de pensão viram fumaça. Mas outros empregos e um futuro ainda mais promissor podem renascer das cinzas. Quando a Enron desabou — uma das histórias mais trágicas no mundo dos negócios — Warren Buffet comprou parte do negócio de gasodutos da empresa por uma pechincha. E a GE ficou com o negócio de energia eólica, por um preço considerado muito bom. O colapso da Vivendi foi um desastre para o CEO Jean-Marie Messier, para muitos empregados e para os acionistas da empresa. Mas suas necessidades financeiras ofereceram uma oportunidade para que Edgar Bronfman voltasse ao negócio de música a um preço atraente e para que a GE adquirisse ótimos recursos na área de mídia.

Não precisa dizer que ninguém torce para que aconteçam desastres. Mas eles são uma realidade inevitável.

Não precisa dizer que ninguém torce para que aconteçam desastres. Mas eles são uma realidade inevitável. Os preços do petróleo atingem picos de alta, prédios são destruídos por terremotos, muitas empresas vão à falência e alguns países tornam-se insolventes. Hoje, os ataques terroristas são uma ameaça constante. No entanto, ainda que se contenha o terrorismo — algo que infelizmente não parece próximo — sempre haverá eleições e revoluções que mudam o curso da história.

A maioria das empresas tira proveito das oportunidades óbvias. Mas algumas também têm a capacidade de explorar as circunstâncias mais lamentáveis — quase “acidentes de carro” — e elas estão certas. Desde 11 de setembro, por exemplo, surgiu um tipo inteiramente novo de empresas de segurança. Evidentemente, nosso desejo mais ardente seria que esse novo setor não fosse necessário. Mas o fato é que essas empresas extrairão lucros da percepção de que ser aberto à mudança significa agarrar todas as oportunidades, mesmo as resultantes das mais sérias adversidades.

II

Com todo esse barulho aí fora sobre mudança, é fácil ficar estonteado e confuso.

Mas apenas quatro práticas são realmente fundamentais: Divulgar boas razões para todas as mudanças. Conte com as pessoas certas ao seu lado. Livre-se dos opositores. E aproveite todas as oportunidades, mesmo que decorram de desgraças alheias. É isso.

Não se atole na mudança.

É fácil evitar esse atoleiro.

10

Gestão de Crises

DE “MEU DEUS, ESSA NÃO!” PARA
“TUDO BEM, A GENTE SAI DESSA”.

NÃO ADMIRA QUE A GESTÃO DE CRISES frequentemente seja chamada de “apagar incêndios”. Como o alarme de incêndios nível quatro, os acontecimentos do tipo “Meu Deus, essa não!” realmente são capazes de consumir toda a energia de uma organização. Os gerentes se acotovelam em sucessivas reuniões, na tentativa de descobrir o que está acontecendo, enquanto todos os demais se juntam em grupinhos por todo o escritório, trocando cochichos e espalhando boatos. Todos torcem as mãos, cheios de ansiedade sobre as cabeças a serem cortadas. Ficam obcecados pelo próprio emprego, cruzando os dedos para cima, para baixo e para os lados. Não raro, o pânico atinge tais proporções que o trabalho de verdade entra em paralisia.

O cenário lhe parece familiar?

Olha, as crises acontecem. Como as empresas são feitas de seres humanos, os erros, as controvérsias e os desastres são parte da realidade. Os acidentes, os roubos e as fraudes por vezes despontam logo depois da curva. A verdade nua e crua é que alguma incidência de comportamentos indesejáveis e inaceitáveis é inevitável. Se todos observassem as regras, não haveria polícia, pelotões de choque, tribunais e presídios.

Não raro os gestores perdem muito tempo no início da crise, negando a própria crise. Pule essa fase.

Para os líderes, as crises geralmente surgem como as experiências mais dolorosas e desafiadoras de sua vida profissional. As crises geram dias estressantes, noites insônes e aquela sensação constante de um buraco no estômago, como ne-

nhuma outra dificuldade que se enfrenta no trabalho.

Além de tudo, as crises exigem dos líderes extraordinária capacidade de equilíbrio. De um lado, você precisa usar todos os seus recursos para compreender e resolver a crise. Você tem que liberar muito tempo e energia, principalmente os seus próprios, para apagar as chamas. De outro, e ao mesmo tempo, também é necessário isolar todas essas atividades numa espécie de compartimento e prosseguir como se nada estivesse errado. Esse é o ponto geralmente esquecido pelos líderes — para o seu arrependimento. Pois quando você se concentra apenas na crise, é possível que ela absorva toda a organização, sugando-a para um redemoinho de culpa, pavor e paralisia. /

Geralmente esse ato de equilíbrio é de uma dificuldade brutal, numa conjuntura que mais parece um inferno. No começo, nunca se têm todas as informações necessárias, e a solução quase sempre se desenvolve com muito mais lentidão do que se pretendia. E a saída da crise nunca parece completamente justa ou certa. Muita gente boa às vezes sai machucada, e o único motivo para se sentir feliz é que toda aquela confusão chegou ao fim.

Todas as crises são diferentes. Algumas são exclusivamente internas, com soluções rápidas. Outras são eventos de enorme impacto, com grande cobertura da mídia, gerando todos os tipos de ramificações legais. A singularidade de cada crise torna difícil sugerir regras para superá-las.

No entanto, é possível partir de cinco pressupostos quanto ao desenvolvimento da crise. Esses pressupostos se confirmaram em quase todas as crises que gerenciei, como o suborno em Motores de Aviação, envolvendo um general da Força Aérea israelense, a batalha com o governo sobre a exatidão das fichas de marcação de tempo, o escândalo da Kidder Peabody, onde um funcionário manipulou o lucro da empresa em milhões de dólares. Esses pressupostos não são fórmulas para gerenciar crises, mas espero que eles lhe ofereçam alguma orien-

tação que o ajudem a evoluir de “Meu Deus, essa não!” para “Tudo bem, a gente sai dessa”.

Primeiro, presuma que o problema é pior do que parece. Não raro os gestores perdem muito tempo no início da crise, negando a própria crise. Não deixe que isso aconteça. Pule a fase da negação e assuma a atitude mental certa, convencendo-se de que o problema será mais sério, mais confuso e mais assustador do que o pior dos pesadelos.

Segundo, presuma que não há segredos no mundo e que todos acabarão descobrindo tudo. Uma das tendências mais comuns no vórtice da crise é o encobrimento, a tentativa desesperada dos gerentes de estancar o fluxo de informações. É muito melhor adiantar-se ao problema, expondo seu verdadeiro escopo, antes que alguém o faça em seu lugar.

Terceiro, presuma que a maneira como você e a organização lidam com a crise será exposta da pior maneira possível. Não é função da mídia fazer com que você e a organização desfrutem de boa imagem perante o público durante a crise. E sem dúvida a mídia não agirá assim. E que se rale a mídia. A própria organização já pode ser um público bastante duro nas épocas de crise. Em ambos os casos, a implicação é a mesma: defina sua própria posição logo de início e a repita com frequência.

Quarto, presuma que haverá mudanças nos processos e nas pessoas. Quase nenhuma crise termina sem sangue no chão. As verdadeiras crises não se desfazem aos poucos. Elas exigem soluções que reformulam os processos vigentes ou introduzem novos processos e, com a mesma frequência, re-vertem vidas e carreiras.

Quinto, presuma que sua organização acabará sobrevivendo aos acontecimentos com ainda mais vigor. Sempre aprendemos alguma coisa com cada crise, transformando-nos em organização mais inteligente e mais eficaz. A visão de longo prazo pode tornar a vida naquele inferno um pouco mais suportável.

BUSCANDO IMUNIDADE

No ano passado, em Amsterdã, conhecemos uma jornalista que se recuperara recentemente de uma doença que a privara de memória durante dois anos. Ela contou para nós o que foram para ela os piores aspectos da amnésia, que descreveu como falta de imunidade em relação à vida.

Sempre que ela cometia um erro, como tocar num fogão quente ou não sair com guarda-chuva num dia chuvoso, era como se aquela fosse a primeira vez. Ela nunca aprendia nada com a experiência.

Quando nos conhecemos, a jornalista estava cobrindo a crise do acadista de alimentos Ahold, da Holanda, que havia sido acusado de sérias fraudes contábeis. Em nossa conversa, ela indagou como a empresa passaria a agir caso superasse a crise. Tendo tocado no fogão quente uma vez, será que ela repetiria o erro ou imporá controles muito mais rigorosos sobre sua contabilidade financeira?

Meu palpite foi o de que a Ahold poderia cometer outros erros no futuro, mas era muito improvável que viesse a praticar fraudes contábeis durante muitíssimo tempo.

Quase sempre as empresas chegam a extremos depois de uma crise. Constroem uma fortaleza de normas e procedimentos para combater o inimigo que já as atacou uma vez. Ou para usar a metáfora da jornalista holandesa, desenvolvem uma espécie de imunidade à doença de que foram acometidas — da mesma maneira como uma criança não pega catapora duas vezes.

Portanto, por trás das nuvens negras das crises, sempre se vê um contorno luminoso, ou seja, raramente se é vítima do mesmo desastre duas vezes.

Depois de tudo isso, você ainda pode ser proativo na prevenção de algumas crises.

Para tanto, dispõe-se de três ferramentas principais, e quase todas as empresas são muito cuidadosas quanto às duas primeiras.

A primeira são controles rigorosos. Controles financeiros e contábeis severos, com processos abrangentes de auditoria interna e externa. Os gerentes de linha da organização devem comentar e cumprir todas as recomendações da auditoria.

A segunda ferramenta para evitar as crises são processos internos eficazes, como procedimentos de seleção rigorosos, avaliações do desempenho francas e programas de treinamento abrangentes que tornem as normas da empresa absolutamente claras. Nunca se treina em ex-

Por trás das nuvens negras das crises, sempre se vê um contorno luminoso, ou seja, raramente se é vítima do mesmo desastre duas vezes.

cesso quando se trata de comportamentos, normas e regulamentos aceitáveis.

A terceira ferramenta é menos comum e, sem dúvida, de implementação mais difícil — uma cultura de integridade, ou seja, um ambiente de honestidade, transparência, justiça e observância rigorosa das regras e regulamentos. Nessas culturas, não há dissimulação nem cumplicidade. Os transgressores não deixam a empresa por “motivos pessoais” ou “para passar mais tempo com a família”. Eles são enforcados — em praça pública — e os motivos da condenação são divulgados com o máximo de clareza e amplitude.

Talvez os advogados o advertam contra o excesso de detalhes. Mas se você tiver certeza dos fatos, sinta-se à vontade para revelar quem infringiu as normas e de que maneira. Transformar em exemplos negativos as pessoas que transgrediram as normas internas e externas é extremamente benéfico para a organização.

Talvez a punição ostensiva e a execração pública pareçam severas demais. Porém, são a melhor maneira de aumentar as chances de que quando alguém na empresa acender um fósforo — ou seja, de algum modo infringir os princípios de integridade — pelo menos uns dois observadores gritem imediatamente: “Fogo!”

A prevenção sem dúvida não é uma ciência perfeita, mas é sua primeira linha de defesa contra as crises. Não dependa apenas da experiência para se tornar imune — a não ser em último caso.

A ANATOMIA DE UMA CRISE

Antes de conversarmos sobre cada pressuposto, analisemos rapidamente como as crises tendem a evoluir — e desenrolar-se — até o desfecho.

Na maioria das vezes, as crises o pegam desprevenido. Começam com alguém que o aborda no restaurante e lhe pergunta, perplexo: “Você soube da última?”, ou com um e-mail ou carta sobre possíveis “irregularidades” ou com um telefonema que você nunca esperaria em um milhão de anos.

Essa última hipótese foi o que aconteceu em 1985, quando o chefe do departamento jurídico da GE me telefonou para dizer que se iniciara uma investigação sobre irregularidades nos cartões de ponto em nossa

fábrica de Valley Forge, Pennsylvania, que produzia ogivas de mísseis para o governo.

Eu nunca havia trabalhado numa empresa em que os funcionários distribuíssem seu tempo por projeto, muito menos já preencheram uma ficha de marcação de tempo. Tudo que eu sabia era que o pessoal de nosso negócio aeroespacial não tinha nada a ganhar com a manipulação do processo, pois todos os engenheiros que participavam do projeto eram assalariados. Minha reação inicial foi totalmente fria: "Anrã, mantenha-me informado."

Foi o que ele fez, e, antes que eu percebesse, a questão das fichas de marcação de tempo já se transformara numa tempestade que consumiu o tempo e a atenção de muita gente durante meus dois primeiros anos como CEO.

Mas, às vezes, as crises explodem como consequência de um evento único, como o acidente com o petroleiro *Exxon Valdez*, na costa do Alasca, derramando milhões de galões de petróleo bruto, ou quando a Johnson & Johnson de repente descobriu que alguém estava adulterando os frascos de Tylenol.

Mas a maioria das crises não detona como bombas — quase todas emergem sob a forma de acessos e espasmos. Não conheço os detalhes da situação da Merck com o Vioxx, mas aposto que a coisa começou há alguns anos, com alguns incidentes aparentemente aleatórios de problemas cardíacos com pessoas que usavam o medicamento. Tais informações talvez tenham despertado, de início, um sentimento de suspeita muito vago em alguns cientistas e, por fim, provavelmente resultaram em estudos mais amplos. Daí provavelmente a situação evoluiu até o recall completo, que ocorreu no outono de 2004.

Na maioria dos casos, é assim que se desenrolam as crises — começam minúsculas e aumentam de tamanho à medida que rolam até a solução final. Como bolas de neve encosta abaixo, elas ricocheteiam e zigzagueiam, ganhando volume e velocidade. Nunca se tem absoluta certeza de onde terminará seu rastro de destruição.

No entanto, uma coisa é certa. Um dia a crise acaba. O percurso até o sopé da montanha provavelmente será desagradável, mas em algum momento ela chega ao fim e tudo volta ao normal.

Ou seja, até que surja outra crise.

PLANO DE AÇÃO

E agora, retornemos aos cinco pressupostos a ter em mente quando irrompe a crise.

Pressuposto 1: O problema é pior do que parece. Por mais que você torça e reze, muito poucas crises começam pequenas e se mantêm assim até o final. A grande maioria é maior do que se supõe ao receber o primeiro telefonema — e durarão mais e ficarão mais feias. Mais pessoas do que você imagina se envolverão, mais advogados do que você jamais supôs se intrometerão e coisas mais terríveis do que em seus piores pesadelos serão ditas e publicadas.

Portanto, prepare-se desde o início. Entre em todas as crises presumindo que o pior cenário aconteceu em algum lugar da organização e, igualmente importante, que o problema é todo seu. Em outras palavras, chegue ao ponto de aceitar que a empresa fez algo errado e que você precisa consertar o erro.

Minha resposta branda à crise das fichas de marcação de tempo é um exemplo típico da importância de assumir a atitude mental certa, o que eu não fiz no caso. Com a minha falta de experiência em gestão de crises, presumi que o problema não poderia ser tão sério, considerando que ninguém tinha nada a ganhar, manipulando a distribuição de horas. Talvez algumas pessoas tivessem sido displicentes no preenchimento de suas fichas de marcação de tempo e cometeram erros, pensei — mas e daí?

Todo o problema do "e daí" estava no momento político. Caspar Weinberger acabara de ser nomeado secretário de Defesa e estava atuando como ponta de lança da campanha do presidente Reagan contra "as fraudes, os desperdícios e os abusos" do governo. Os jornais estavam cheios de reportagens sobre empresas que cobravam US\$400 por mar-

telo e US\$1000 por latrinas vendidas a órgãos públicos. Seríamos o próximo bode expiatório.

Os fatos, conforme viemos a apurar, eram que 99,5% dos milhares de cartões de ponto preenchidos na fábrica de Pensilvânia estavam certos. Mas não importa — 0,5% estava errado e a situação se caracterizou como transgressão. Em vez

Não estou dizendo que a atitude mental correta seja sempre se render logo no começo. Às vezes, você está absolutamente certo e precisa lutar.

de encarar a realidade, todos nos emaranhamos em nossa própria lógica. O raciocínio era mais ou menos o seguinte: quase todos os cartões de ponto estão corretos e os erros foram acidentais... na verdade, até cobramos a menos do governo... tudo isso não passa de campanha política de caça às bruxas.

Se eu tivesse adotado uma atitude mental mais madura, minha reação teria sido outra: "Nós erramos. Vamos fazer o necessário para corrigir a situação e superar a crise."

Não estou dizendo que a atitude mental correta seja sempre se render logo no começo. Às vezes, você está absolutamente certo e precisa lutar. Em 1992, um ex-empregado do nosso negócio de diamantes, que se convertera em dedo-duro por se considerar injustiçado, alegou que havíamos feito um conluio com De Beers para manipular os preços no mercado de diamantes industriais.

Conhecendo as pessoas acusadas de conluio, tive a certeza de que se tratava apenas de um caso de um indivíduo ressentido, que deveria ter sido desligado com um pouco mais de sensibilidade. No entanto, mergulhamos na investigação como se fôssemos culpados, buscando todos os fiapos de provas que poderiam ser usadas contra a empresa. Não encontramos nada. Daí concluímos que deveríamos enfrentar o governo com todas as nossas armas e acabamos conquistando uma grande vitória, quando, em 1994, um juiz federal proferiu sentença contra o governo.

A mesma atitude mental de levar a coisa a sério nos rendeu outro sucesso em mais uma crise. Em fins da década de 1980, os gerentes de nosso negócio de eletrodomésticos, em Louisville, Kentucky, começaram a ouvir rumores do pessoal de campo de que uma quantidade anormal de compressores de refrigeradores estava precisando de conserto dois anos depois de sair da fábrica. O maior volume de defeitos ocorria nos estados de clima mais quente. Depois de alguns meses, o problema atingiu o norte do país.

Imediatamente reunimos uma equipe SWAT de especialistas oriundos de todas as partes da empresa. Metalúrgicos e estatísticos dos laboratórios de P&D da matriz, engenheiros projetistas de motores de aviação que tinham experiência com partes rotativas e profissionais de marketing que haviam estudado o impacto de outros recalls sobre os consumidores.

A equipe se reunia semanalmente durante um mês e falava ao telefone todos os dias para rever novos dados e avaliar as alternativas. Em três meses, não restava dúvida de que o único curso de ação era um recall nacional. Tivemos de assumir um prejuízo de US\$500 milhões e ainda fomos alvo de alguns comentários desagradáveis no *Wall Street Journal* sobre nossa capacidade técnica. Mas a avaliação do escopo do problema desde cedo e a busca persistente da solução mais adequada acabaram melhorando nosso conceito perante os clientes.

O ponto é, ao primeiro lampejo de crise, não hesite. Assuma uma atitude de pior hipótese e comece a escavar a saída.

Presuma que você está com um grande problema nas mãos e que compete a você resolvê-lo.

Pressuposto 2: Não há segredos no mundo e todos acabarão descobrindo tudo. No capítulo sobre gestão de pessoas, ao analisar o efeito corrosivo dos níveis hierárquicos, mencionei aquela brincadeira de transmissão de mensagens. Nela, a primeira criança num círculo cochicha um segredo para a segunda, que o transmite a terceira, e assim sucessivamente, até que a última criança descreve em voz alta a mensagem que recebeu. Como era de esperar, a versão final tem muito pouco a ver com a original.

O mesmo fenômeno ocorre durante as crises.

As informações que você tenta ocultar acabam vazando e, à medida que passam por diferentes pessoas, se transformam, se distorcem e ficam cada vez pior.

A única maneira de evitar essa deterioração é você mesmo expor o problema. Se você não o fizer, esteja certo de que alguém o fará em seu lugar, agravando ainda mais a situação.

Mas já sei o que você está pensando: "O departamento jurídico não nos deixará fazer isso." E você está certo. Durante as crises, seus advogados recomendarão que você fale o menos possível, em vez de tomar a iniciativa de abrir a boca. Eles lhe dirão para não envolver João ou Maria na história, porque a participação deles ainda não está clara.

Esse conselho não é de todo errado, mas não o considere um evangelho. Insista com os advogados em que você quer revelar o máximo possível, até o ponto de não comprometer a sua posição. Apenas tenha a certeza de que suas afirmações são absolutamente verdadeiras, sem tons acinzentados.

Durante as crises, seus advogados recomendarão que você fale o menos possível, em vez de tomar a iniciativa de abrir a boca. Esse conselho não é de todo errado, mas não o considere um evangelho.

problema e sobre a campanha de recolhimento do produto.

Mas talvez alguns dos melhores exemplos de transparência absoluta provenham da indústria jornalística. Em 1980, o *Washington Post* publicou uma série de reportagens detalhadas sobre como uma de suas repórteres, Janet Cooke, conseguiu induzir seus editores, o público e o júri do prêmio Pulitzer a acreditar numa história horrível de uma criança de oito anos viciada em heroína.

Ou veja o caso do *New York Times* e de Jayson Blair, seu repórter que fabricou numerosos artigos. O jornal escalou para elucidar o assunto seus melhores repórteres investigadores e as sucessivas matérias sobre a questão não deixaram nenhum componente da história sem explicação. As próprias práticas e até os líderes do jornal foram questionados de tal maneira, inclusive sob o ponto de vista pessoal, que às vezes a cobertura parecia um filme de família, sem edição.

No entanto, no final das contas, foi a transparência do *Times* durante a crise que salvou sua credibilidade. Quanto mais o jornal falava sobre as falsificações de Jayson Blair, mais as pessoas confiavam nele — não menos. Quanto mais o jornal revelava sua dinâmica interna que deixou passar as transgressões de Blair, mais o público sabia que a organização não estava poupando esforços na busca de uma solução para o problema básico que possibilitou o erro.

O mesmo se aplica a qualquer crise. Quanto mais abertamente você falar sobre o problema, suas causas e soluções, mais confiança você angariará de todos os observadores, dentro e fora da organização.

Muitos são os exemplos de transparência absoluta em negócios, mas o caso da Johnson & Johnson provavelmente fixou o padrão-ouro, quando a empresa enfrentou a crise do Tylenol na década de 1980. A Johnson & Johnson realizava coletivas com a imprensa todos os dias e às vezes mais de uma no mesmo dia, para descrever a situação e seu alcance. Abriu suas fábricas de embalagem para qualquer tipo de investigação e manteve o público informado sobre a análise do

E durante as crises, confiança é o ingrediente de que mais se precisa em cada um de seus desdobramentos.

Pressuposto 3: A maneira como você e a organização lidam com a crise será exposta da pior maneira possível. Em alguns setores, o indicador mais importante é participação no mercado. Em outros, é crescimento da receita, quantidade de franquias abertas em um ano ou as estatísticas sobre a satisfação dos clientes.

Em jornalismo, os principais elementos de controle são impérios decadentes e imperadores nus. A vocação da profissão, como sempre foi, é questionar a autoridade de todas as maneiras possíveis.

Falo, sem dúvida, com base em minha experiência própria! Durante meu tão propalado divórcio, em 2002, surgiram controvérsias sobre os benefícios indiretos que compunham meu contrato de trabalho, assunto em que a mídia encontrou um prato feito. Mas essa não foi a primeira vez em que minha vida foi devassada pela imprensa. Pouco tempo depois de eu ter sido nomeado CEO, durante um período de grandes desligamentos coletivos, recebi o apelido de “Neutron Jack”, associação com a bomba, que deixa intactos os prédios mas mata as pessoas. Um ano mais tarde, fui considerado um dos chefes mais duros dos Estados Unidos, e, creiam, as implicações não foram positivas. Durante a crise do Kidder Peabody, em 1994, apareci na capa da revista *Fortune*, sob a manchete “Pesadelo de Jack em Wall Street”. O artigo incluía comentários sobre o colapso cultural da Kidder Peabody, provocado pelas pressões da GE para aumento do lucro.

O linchamento público é horrível — você fica indignado e enraivecido. No entanto, por mais inocente que você se julgue ou por melhor que seja a maneira como a organização está enfrentando a crise, pouco importa. O negócio dos repórteres não é contar o seu lado da história. O papel deles é relatar o caso sob o seu próprio ponto de vista.

É assim que funcionam os negócios e, em tempos normais, geralmente você gosta das boas leituras oferecidas pelos jornalistas. E, no meu caso, ao longo de minha carreira, recebi um quinhão maior do que eu esperava de cobertura positiva pela mídia.

Sua falta de visibilidade será interpretada como reconhecimento de culpa, da mesma maneira como ocorre com as pessoas comuns, quando alguém não luta em sua própria defesa.

Nas grandes crises, nunca se esqueça de que você tem uma empresa a dirigir.

Não se encolha.

A tentação será forte, mas você não pode esmorecer. Além de revelar toda a extensão do problema, como já vimos no pressuposto anterior, você deve erguer-se em toda a sua estatura e definir sua posição antes que alguém o faça em seu lugar. Do contrário, sua falta de visibilidade será interpretada como reconhecimento de culpa, da mesma maneira como ocorre com as pessoas comuns, quando alguém não luta em sua própria defesa.

Porém, nem todas as crises têm um lado público. Um gerente de nível médio vai embora e leva sua equipe com ele. A reorganização do negócio ou da unidade gera enormes transtornos e contratemplos. Um grande cliente passa para o concorrente, reclamando de seus serviços. Um empregado demitido faz graves acusações de discriminação contra a gerência sênior.

Mesmo que a mídia não tenha interesse por essas situações, o seu pessoal ficará em polvorosa.

Também aqui se aplicam os mesmos princípios.

Discuta abertamente a situação. Defina sua posição. Explique por que o problema aconteceu e como ele será solucionado.

E, da mesma maneira como nas grandes crises públicas, sempre se lembre de que você tem uma empresa a dirigir. E não se esqueça de dirigi-la, mesmo durante a crise.

Pressuposto 4: Haverá mudanças nos processos e nas pessoas. Quase nenhuma crise termina sem sangue no chão. A maioria das crises termina com um acordo de alguma espécie — financeiro, legal ou qualquer outro.

Depois começa a fase da limpeza, e limpeza significa mudança.

Em geral, primeiro se reformulam os processos.

No caso das fichas de marcação de tempo, por exemplo, baixamos a Norma 20.11, que regulava todos os negócios com o governo. A norma entrava em detalhes irritantes, exigindo que pingássemos todos os is e

Mas, durante as crises, todas as apostas são contra você. Sua organização e você serão pintados com cores tão negativas que é bem possível que nem mesmo reconheçam suas imagens.

cruzássemos todos os ts. Embora eu odeie a burocracia, a situação exigia o maior rigor possível no conserto dos processos.

Às vezes, contudo, a reformulação dos processos não é suficiente. Tínhamos em nossos manuais uma norma sobre pagamentos impróprios havia mais de trinta anos — a Norma 20.4, para ser exato — que deveria evitar os subornos. Mas ela não nos ajudou nos idos da década de 1990, quando um gerente regional de Motores de Aviação conspirou com um general da Força Aérea israelense, num esquema fraudulento de desviar dinheiro de grandes fornecedores para que a GE fornecesse motores para os caças F-16 israelenses.

A operação não envolvia ninharias. Os dois homens abriram uma conta conjunta num banco suíço e arranjaram um fornecedor fictício em New Jersey para encobrir seus rastros. A cobertura da mídia em todo o mundo durou dezenove meses, abrangendo inquérito no Congresso e ação penal contra o empregado da GE, Herbert Steindler. No final, ele foi preso e pagamos ao governo multa de US\$69 milhões.

Nesse caso, o problema não foi de deficiência dos processos internos, mas de falta de observância das normas vigentes. Ninguém no negócio tinha conhecimento das falcaturas de Steindler nem ganhou um tostão com a fraude, mas algumas pessoas ignoraram sinais de advertência de que algo estava errado. Onze funcionários pediram demissão, seis foram demitidos e quatro foram repreendidos.

As crises exigem mudança. Às vezes, a simples reformulação dos processos não é suficiente. Quase sempre, as medidas corretivas não podem ficar apenas nisso, pois as pessoas afetadas pela crise, ou às vezes apenas os seus observadores, exigem que alguém seja responsabilizado pela situação.

Parece horrível, mas as crises raramente terminam sem sangue no chão. Esse derramamento de sangue não é fácil nem agradável. Mas, infelizmente, quase sempre é necessário para que a empresa retome o ritmo normal.

Pressuposto 5: A organização acabará sobrevivendo aos acontecimentos com ainda mais vigor. Não há crise que não lhe ensine alguma coisa, embora você odeie todas elas.

Com a crise dos cartões de ponto, aprendemos que quando se lida com o governo as normas devem ser rígidas, ainda que isso signifique a

implementação de muitos procedimentos burocráticos detalhados. Este é o preço de fazer negócios com órgãos públicos.

Com a situação dos compressores, aprendemos a enfrentar com todas as armas os casos de recolhimento de produtos desde o primeiro momento. Dessa maneira, você reduz os prejuízos e ainda ganha em reconhecimento público.

No caso da Kidder Peabody, aprendemos a nunca comprar uma empresa com uma cultura incompatível com a nossa.

Na escândalo do suborno, aprendemos que as normas envelhecem e morrem, se os gerentes não trabalharem constantemente para mantê-las vivas.

Depois que a crise termina, sempre há a tendência de colocá-la na gaveta.

Não faça isso. Explore todo o valor didático das crises. Transmita seus ensinamentos em todas as oportunidades.

Assim agindo, difunde-se e reforça-se a imunidade.



Sempre haverá crises.

E quando elas irrompem, é terrível! Você tem mesmo a impressão de que a casa está pegando fogo e de que você está preso nas chamas.

Por mais difícil que pareça, tente lembrar-se em meio ao fogo que as chamas se extinguirão se você as combater com energia e da maneira certa. Você enfrentará a enormidade do problema e será responsável pela solução, ao mesmo tempo em que continua dirigindo a empresa, certo de que haverá um amanhã.

Até que um dia você perceberá que já está no dia seguinte. As brasas se apagaram, a fumaça se dissipou e as partes danificadas da estrutura serão substituídas ou consertadas.

Você nunca terá boas recordações dos acontecimentos, mas, ao olhar para trás, talvez veja algo que o surpreenderá — todo o lugar parece melhor do que antes da crise.

OS CONCORRENTES

11. ESTRATÉGIA	
Está toda no molho	151
12. ORÇAMENTOS	
Reinventando o ritual	175
13. CRESCIMENTO ORGÂNICO	
Então você quer começar alguma coisa nova	189
14. FUSÕES E AQUISIÇÕES	
Excesso de pressão e outros pecados mortais	201
15. SEIS SIGMA	
Melhor do que uma ida ao dentista	225

11

Estratégia

ESTÁ TODA NO MOLHO

MUITAS VEZES NOS ÚLTIMOS três anos participei de palestras ou de seminários, ao lado de um ou outro grande guru em estratégia. E não raro assisti às suas apresentações dominado pela mais profunda descrença.

Isso não significa que eu não compreenda suas teorias sobre vantagem competitiva, competências essenciais, comércio virtual, economia da cadeia de fornecimento, inovações disruptivas e assim por diante. Ocorre apenas que a maneira como esses especialistas tendem a falar sobre estratégia — como se fosse algum tipo de metodologia científica altamente complexa — realmente me deixa em cólicas.

Sei que estratégia é um organismo vivo, que respira, que é um *jogo* dinâmico.

É divertido — e rápido. E, acima de tudo, cheio de vida.

Esqueça todo aquele intelectualismo cheio de números e de informações que, segundo os gurus, é requisito para o desenvolvimento da estratégia certa. Esqueça todo aquele planejamento de cenários, aqueles estudos que se estendem por todo o ano, aqueles relatórios com centenas de páginas. Toda essa parafernália só serve para consumir tempo e dinheiro e não o leva a lugar nenhum.

Na hora da estratégia, pense menos e faça mais.

Na vida real, a estratégia é de fato muito objetiva e direta. Escolhe-se uma direção geral e se a implementa com obstinação.

Sim, as teorias podem ser interessantes, os mapas e gráficos podem ser lindos e aquelas pilhas grandes e gordas de slides em PowerPoint talvez lhe dêem a impressão de ter feito o trabalho. No entanto, o fundamental é não tornar a estratégia muito complexa. Quanto mais se reflete sobre ela e quanto mais se removem os dados e detalhes, mais você se confunde sobre o rumo certo.

Isso não é estratégia, é masoquismo.

Não quero desdenhar os gurus em estratégia. Alguns de seus conceitos são interessantes.

Mas faço questão de discordar dos métodos científicos que eles pregam para o desenvolvimento da estratégia. Eles são ensinados em muitas escolas de negócios, vendidos por muitas empresas de auditoria e praticados em numerosos centros corporativos de grandes empresas.

No entanto, são improdutivos! Se você quiser vencer, na hora da estratégia, pense menos e faça mais.

Sem dúvida não estou sozinho nessa posição. Conversando com muitos milhares de pessoas de negócios em todo o mundo, posso contar nos dedos de uma única mão as perguntas que me foram feitas sobre estratégia. Praticamente todos os outros tópicos — desde a maneira de lidar com funcionários temperamentais até os efeitos da queda do dólar sobre o comércio — despertam muitíssimo mais interesse.

Obviamente, todos se importam com a estratégia. Ela é indispensável. Mas a maioria dos gestores que conheço a encara da mesma maneira que eu — como um curso de ação aproximado, a ser revisto e redefinido com frequência, de acordo com as mudanças nas condições do mercado. É um processo iterativo, nem de longe tão teórico e muito menos uma questão de vida ou morte, ao contrário do que pregam alguns arautos.

Tendo em vista essas considerações preliminares, você talvez esteja indagando o que vou dizer neste capítulo.

A resposta é: nada que me garanta uma cátedra universitária!

Vou descrever como elaborar a estratégia em três passos. Durante minha carreira, esse método funcionou incrivelmente bem em vários

negócios e em inúmeros setores, em surtos de prosperidade e depressão, e em diferentes situações competitivas, do México ao Japão. Quem sabe sua própria simplicidade tenha sido uma das causas de seu sucesso.

Os passos são:

Primeiro, crie uma grande idéia para o seu negócio — uma maneira inteligente, realista e relativamente rápida de conquistar vantagem competitiva sustentável. Não conheço nenhum método mais eficaz para criar essa idéia do que respondendo a um conjunto de perguntas que há muito tempo chamo de Cinco Slides, pois cada conjunto cabe mais ou menos numa única página. Esse processo de avaliação deve demorar para um grupo de pessoas esclarecidas de dois dias a um mês.

Segundo, ponha as pessoas certas nas posições certas para impulsionar a grande idéia. Essa recomendação talvez pareça genérica, mas não é. Para acelerar a grande idéia, você precisa combinar certos tipos de pessoas com negócios de commodities e outros indivíduos totalmente diferentes com negócios de alto valor agregado. Não gosto de escaninhos, mas a realidade é que você consegue muito mais impacto quando compatibiliza estratégia e habilidades.

Terceiro, busque com obstinação as melhores práticas para realizar a grande idéia, dentro ou fora da organização, adapte-as à realidade da empresa e melhore-as continuamente. A estratégia deslancha quando se desenvolve uma organização que aprende, na qual as pessoas anseiam por fazer tudo melhor, todos os dias. Adotam as melhores práticas de qualquer origem e as aprimoram para que se tornem ainda mais eficazes. Você pode ter a melhor idéia do mundo, mas sem essa cultura de aprendizado, qualquer vantagem competitiva sustentável não será duradoura.

Portanto, estratégia consiste simplesmente em descobrir a grande idéia, definir uma trajetória geral, incumbir as melhores pessoas de desbravá-la e então partir para a execução, com ênfase implacável na melhoria contínua.

Por mais que eu tente, não consigo tornar a coisa mais complicada do que isso.

ENTÃO, O QUE É ESTRATÉGIA?

Antes de examinarmos cada um dos três passos de maneira mais ou menos detalhada, aqui estão algumas reflexões sobre estratégia em geral.

Quando me afastei da GE, a empresa empregava mais de trezentas mil pessoas em quase quinze grandes negócios, desde motores para aviões a jato até cartões de crédito. Era uma organização complexa e abrangente, mas sempre insisti em que queria que ela funcionasse com a velocidade, a informalidade e a abertura de uma loja da esquina.

Mas as lojas da esquina também têm estratégia. Com seus recursos limitados, elas precisam concentrar-se com a intensidade de raios laser em fazer alguma coisa muito bem.

Em nosso bairro de Boston, por exemplo, separadas um quarteirão uma da outra, na Charles Street, duas pequenas lojas produzem ininterruptamente aquele som cativante das caixas registradoras e mantêm constantemente um fluxo surpreendente de clientes satisfeitos. Uma é a Upper Crust Pizza. Seu interior, completamente sem adornos, está sempre cheio e ruidoso, no qual os clientes se servem em pratos de papel com uma seleção limitada de bebidas não-alcoólicas. Todos comem em pé ou sentados defronte a uma grande bancada, como num bar. O pessoal não é grosseiro, mas não prima pela simpatia. Não raro seu pedido, feito na caixa registradora, consiste simplesmente em "Qualquer coisa".

Mas a pizza é divina. Você fica com água na boca só de se lembrar do sabor do molho, e a massa em si é para sair do sério. Analistas de bancos de investimento, artistas e policiais começam a fazer fila às onze da manhã para ver o "Pedaço do Dia" afixado na porta, e na hora do almoço e do jantar a fila pode chegar a vinte pessoas. Uma frota de entregadores trabalha sem parar até o fechamento da loja.

Na Upper Crust, a estratégia se concentra toda no produto.

A outra loja é a Gary Drug, mais ou menos com a metade da área de um vagão do metrô de Nova York. Uma nova farmácia, recém-reformada, aberta vinte e quatro horas, situa-se a pequena distância a pé. Não importa. A Gary Drug, com seu único corredor estreito e suas prateleiras apinhadas até o teto, está sempre lotada. Seu sortimento de produtos abrange remédios e despertadores, além de pequenos itens de papelaria, como apontadores de lápis. Nos fundos, um farmacêutico avia fórmulas personalizadas e num canto da entrada encontra-se ampla seleção de re-

vistas européias sobre moda. Todos os itens em estoque correspondem às peculiaridades dos moradores do bairro. Os vendedores cumprimentam os clientes pelo nome e com um toque todo pessoal recomendam diferentes produtos, desde vitaminas até massageadores de pé. A loja dispõe de um serviço de entregas altamente eficiente e oferece uma modalidade de pagamento mensal por domicílio, no estilo dos velhos armazéns de bairro.

A estratégia da Gary Drug se concentra em serviços.

Pense bem, o que é estratégia senão alocação de recursos? Quando dela se retiram todos os penduricalhos, tudo se resume nisso. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso.

As lojas da esquina aprenderam que a sobrevivência depende de descobrir uma posição estratégica na qual se tornem imbatíveis. As grandes empresas enfrentam o mesmo desafio.

Quando me tornei CEO da GE, em 1981, lançamos uma iniciativa que se tornou alvo de grande publicidade: "Ser a número um ou a número dois em todos os mercados, consertando, vendendo ou fechando para chegar lá." Essa não era a nossa *estratégia*, embora a tenham descrito dessa maneira. Era um lema estimulante, que mostrava como tocar os negócios para frente. Não mais cultivaríamos negócios não-competitivos, só por amor à tradição. Acima de tudo, a iniciativa do número um ou número dois era uma ferramenta de comunicação para limpar o nosso portfólio, e realmente funcionou.

Nossa estratégia era muito mais direcional. A GE se afastaria de negócios que estavam sendo comoditizados e buscaria negócios que fabricassem produtos de alta tecnologia e alto valor agregado ou venderia serviços no lugar de coisas. Como parte dessa iniciativa, melhorariamos substancialmente nossos recursos humanos — nosso pessoal — com um foco implacável no treinamento e no desenvolvimento.

Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso.

Escolhemos essa estratégia depois de termos sido massacrados pelos japoneses na década de 1970. Eles rapidamente comoditizaram negócios em que tínhamos margens razoáveis, como televisores e condicionadores de ar. Acabamos recuando para a defesa, num jogo condenado ao fracasso. Nossos atributos de qualidade, custo e serviços — as armas de um negócio de commodities — não eram bastante bons em comparação com a capacidade de inovação e de baixo custo dos japoneses. Todos os dias, o trabalho era uma agonia prolongada. Apesar dos ganhos de produtividade e das inovações constantes, as margens se tornavam cada vez menores, à medida que concorrentes como Toshiba, Hitachi e Matsushita nos castigavam sem piedade.

Enquanto isso, ao supervisionar a GE Capital em fins da década de 1970, fiquei chocado e extasiado com a facilidade de ganhar dinheiro em serviços financeiros, em especial sob o amparo do balanço patrimonial da GE. Não havia fábricas sindicalizadas nem competição externa, mas sobravam maneiras criativas e interessantes de oferecer produtos e serviços diferenciados aos clientes. Lembro-me da vibração daquele período, quando nosso pessoal desenvolveu programas de cartões de crédito Private Label, para lojas e marcas específicas e descobriu vários nichos para o financiamento de empresas industriais de pequeno e médio portes. As margens generosas eram como frutas em galho baixo, mas em terreno fechado.

Quando fui nomeado CEO, sabia que a GE tinha de se afastar tanto quanto possível de todos os negócios com ranço de commodity e se concentrar ao máximo na outra extremidade do espectro. Essa foi a razão por que vendemos negócios como os de televisores, de pequenos eletrodomésticos, de condicionadores de ar e uma enorme empresa de carvão, a Utah International. Foi também por isso que investimos tão intensamente na GE Capital; compramos a RCA, que incluía a NBC; e derramamos recursos no desenvolvimento de produtos de alta tecnologia em nossos negócios de energia, equipamentos médicos, motores de aviação e locomotivas.

Mas, em tempos de mudança tão acelerada, por que será que a GE manteve a mesma estratégia durante vinte anos? A resposta é que as estratégias, se forem orientadas para a direção certa e caso sejam bastante abrangentes, não precisam mudar com tanta frequência, sobretudo se fo-

rem revigoradas por novas iniciativas. Para tanto, ao longo dos anos, lançamos quatro programas para impulsionar a estratégia — globalização, serviços, Seis Sigma e e-business.

No entanto, acima de tudo, a estratégia durou porque se baseava em dois princípios básicos poderosos: a comoditização é ruim e as pessoas são tudo.

Praticamente todas as nossas decisões sobre alocação de recursos foram orientadas por essas crenças básicas.

No entanto, algumas empresas conseguem vencer em mercados de commodities — a Dell e a Wal-Mart são dois ótimos exemplos de organizações que souberam manipular as alavancas dos custos, qualidade e serviços para alcançarem o sucesso em jogos extremamente competitivos. Mas isso é realmente difícil. Você não pode cometer nenhum erro.

Meu conselho, então, é o seguinte: ao pensar em estratégia, pense em descomoditização. Tente desesperadamente criar produtos e serviços diferenciados para reter os clientes com a sua cola. Recorra à inovação, tecnologia, processos internos, serviços ou a qualquer outra coisa que contribua para a sua singularidade. Se fizer tudo isso da maneira certa você até pode cometer alguns erros e ainda alcançar o sucesso.

Chega de teoria!

TRANSFORMANDO A ESTRATÉGIA EM REALIDADE

O primeiro passo para tornar a estratégia real é criar a grande idéia para conquistar vantagem competitiva sustentável — em outras palavras, um insight imaginoso e poderoso sobre como vencer a concorrência. Para tanto, você precisa debater diversas opiniões, envolver muitas pessoas, mergulhar nas informações e finalmente responder a cinco conjuntos de perguntas.

Ao entrar nesse exercício, presumirei que você já tenha uma estratégia como ponto de partida, escrita em algum lugar ou apenas na sua cabeça.

Entretanto, ter uma estratégia não significa que ela esteja funcionando.

Se forem orientadas para a direção certa e caso sejam bastante abrangentes, as estratégias não precisam mudar com tanta frequência.

Os cinco slides que examinaremos aqui são uma maneira de testar sua estratégia, de ver se ela o está levando para onde você quer ir, e descobrir como consertá-la se não estiver, ainda que seja necessário mudá-la completamente.

Acredito com convicção que esse processo de questionamento não deve ser um evento de grande escala, de baixo para cima. Embora haja quem discorde, estou convencido de que estratégia é missão do CEO ou do líder da unidade, com seus subordinados diretos. Se a cultura for saudável, eles serão capazes de ver a organização sob o ângulo de todas as suas partes interdependentes. Eles conhecem seu pessoal, assim como suas fontes de idéias e de inovação, e estarão em condições de melhor determinar onde se situam as oportunidades mais vibrantes. Além disso, serão os responsáveis finais pela distribuição dos recursos exigidos pela estratégia. Receberão os aplausos se a estratégia for bem-sucedida e amargarão as vaias em caso de fracasso.

Se a equipe for boa — franca, criativa, apaixonada pelo negócio e disposta a discordar — a execução desse exercício será divertida e energizante. Dependendo da intensidade com que for realizado, poderá durar de dois dias a um mês. Em seguida, é hora de agir.

Ao longo dos anos, sempre fiquei surpreso com a intensidade dos debates desencadeados por esse exercício simples. Na verdade, não raro pessoas que dividem o mesmo espaço de escritório têm idéias completamente diferentes sobre o ambiente competitivo.

Muita gente sente muita dificuldade em admitir que seu negócio é de fato de commodities. Por mais que tentássemos, foi quase impossível convencer o pessoal de nosso negócio de motores, por exemplo, a aceitar essa realidade. E participei de inúmeras reuniões em que essas perguntas provocaram grande desconforto e geraram debates acirrados sobre o nível de recursos que seriam destinados a P&D e marketing na tentativa de tornar os produtos mais exclusivos.

Outra das muitas questões importantes que esse slide traz à tona é o tamanho do mercado. Muitas vezes, as pessoas gostam de se chamar líder do mercado e acabam limitando o tamanho do campo de jogo para que isso aconteça. Em nosso caso, o lema do número um ou do número dois produziu exatamente esse efeito. Depois de mais de uma década, percebemos que os negócios restringiam cada vez mais a definição de seu mercado geral, de modo a deter fatias enormes de mercados diminutos.

SLIDE UM

Como está o campo de jogo agora.

- Quais são os concorrentes neste negócio, grandes e pequenos, novos e velhos?
- Qual é a participação de cada um, globalmente e em cada mercado? Onde nos encaixamos?
- Quais são as características deste negócio? É de commodities, de alto valor agregado ou fica em algum ponto intermediário? Seu ciclo é longo ou curto? Onde se situa na curva de crescimento? Quais são os indutores da lucratividade?
- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada concorrente? Qual é a qualidade dos seus produtos? Quanto cada um gasta com P&D? Qual é o tamanho das respectivas equipes de venda? Até que ponto cada cultura é movida pelo desempenho?
- Quais são os principais clientes deste negócio, e como compram?

Consertamos essa situação, determinando que os negócios deveriam definir seus mercados de modo que sua participação não fosse superior a 10%. Com essa restrição, todos foram induzidos a adotar uma nova atitude mental, e novas oportunidades de crescimento brotaram em todos os lugares.

Nas palestras de perguntas e respostas, digo o seguinte sobre a dinâmica de definição dos mercados: como estou sentado numa cadeira, peço aos participantes para imaginar que sejam fabricantes de cadeiras. Eles podem definir seu mercado como limitado ao tipo de cadeira que estou usando — com braços de metal curvos, estofamento azul e rodas. Ou podem defini-lo como abrangendo todos os tipos de cadeiras. Melhor ainda, também existe a hipótese de ampliar suas fronteiras para abranger todos os tipos de móveis em geral. Imagine as diferenças de participação em cada um desses mercados e as implicações para a estratégia.

Esse tipo de análise é a razão por que realmente devemos mergulhar nesse slide. Uma conversa rica e abrangente põe todo mundo na mesma página — onde todos devem estar para acabar encontrando a grande ideia.

SLIDE DOIS

O que os concorrentes estão fazendo

- O que cada concorrente fez no ano passado para mudar o campo de jogo?
- Alguém lançou novos produtos, novas tecnologias ou novos canais de distribuição capazes de mudar o jogo?
- Novos concorrentes entraram no mercado e o que fizeram no ano passado?

Esse conjunto de perguntas dá vida aos jogadores que estão em campo. O concorrente A roubou seus principais vendedores. O concorrente B lançou dois novos produtos. Os concorrentes C e D se fundiram e estão enfrentando todos os tipos de dificuldades de integração.

Algumas dessas informações talvez tenham aflorado durante o mergulho no primeiro conjunto de perguntas, mas agora é hora de imergir mais fundo no comportamento de cada concorrente.

Seja minucioso — descubra o que cada concorrente come no café da manhã.

SLIDE TRÊS

O que você está fazendo

- O que você fez no ano passado para mudar o campo de jogo?
- Você comprou alguma empresa, lançou novo produto, roubou o principal vendedor de um concorrente ou licenciou nova tecnologia de alguma empresa emergente?
- Você perdeu alguma vantagem competitiva que desfrutou no passado — um ótimo vendedor, algum produto especial, uma tecnologia patenteada?

A melhor coisa nesse slide é que ele o atinge no nariz, se você estiver perdendo terreno para os concorrentes. De maneira muito simples, a comparação entre os slides dois e três indica se você está liderando o mercado ou correndo atrás dos rivais.

Às vezes, esse par de slides mostra que seus concorrentes estão fazendo muito mais do que você. É melhor descobrir por quê.

Outras vezes, o cotejo dos dois slides pinta uma imagem vívida da dinâmica competitiva do seu negócio.

Exemplo típico é o que aconteceu em nosso negócio de aparelhos médicos em 1976. A empresa inglesa EMI inventou o scanner de tomografia computadorizada em princípios da década de 1970, forçando os fabricantes tradicionais de aparelhos de raios X — Siemens, Philips, Picker e

nos — a entrar em guerra feroz para desenvolver equipamento semelhante. Em breve, todos os concorrentes estavam lançando máquinas de milhões de dólares, a intervalos de seis meses, cada um alegando que o seu equipamento era trinta segundos mais rápido em tempo de escaneamento do que o último a entrar no mercado. Ninguém estava muito feliz com a situação. Os concorrentes estavam envolvidos numa briga de foice e os clientes — os hospitais — estavam insatisfeitos por terem de fazer grandes investimentos de capital numa tecnologia que poderia ficar ultrapassada em um ano.

Percebendo essa dinâmica, Walt Robb, chefe de nosso negócio de aparelhos médicos, e sua equipe, tiveram uma idéia revolucionária. A GE alocaria seus recursos para projetar scanners que poderiam ser melhorados continuamente, com hardware e software que custariam menos de US\$100.000 por ano. Venderíamos nossas máquinas, dizendo: "Compre um scanner de tomografia computadorizada de nossa Série Continua e nossos upgrades evitarão que seu equipamento fique obsoleto por uma fração do preço de um novo equipamento."

O conceito de melhoria contínua mudou o campo de jogo. Levou-nos para a primeira posição no mercado e nos manteve lá durante vinte e cinco anos.

O principal ponto aqui é que os slides dois e três funcionam como um par. Retiram da estratégia qualquer elemento estático e o preparam para as questões seguintes.

SLIDE QUATRO

O que está depois da esquina?

- O que mais o assusta no ano que vem — que uma ou duas coisas um concorrente poderia fazer para ferrá-lo?
- Que novos produtos ou tecnologias os concorrentes poderiam lançar que talvez mudassem o jogo?
- Que operação de fusão ou incorporação realizada pelos concorrentes poderia desequilibrá-lo?

Essas perguntas são, sem dúvida, as que quase todas as pessoas deixam de fazer.

Simplemente não são tão paranóicas quanto deveriam ser em relação ao futuro.

A maioria das pessoas que respondem a esse conjunto de perguntas subestima o poder e os recursos dos concorrentes. Com muita frequência, o pressuposto é que os concorrentes sempre serão como se apresentam no slide um — nunca mudarão.

Veja o caso de Motores de Aviação, na década de 1990, quando nossos engenheiros acreditaram que tinham projetado o motor perfeito para o Boeing 777 — o GE90. Gastamos mais de US\$1 bilhão para conseguir mais de 90.000 libras de empuxo por meio de um modelo inteiramente novo, com base no pressuposto de que a Pratt & Whitney não seria capaz de lançar um novo motor e não conseguiria melhorar seus modelos existentes até esse nível.

Estávamos errados.

A Pratt & Whitney, com um investimento de apenas US\$200 milhões, realmente conseguiu 90.000 libras com seus motores então disponíveis. Como os custos deles eram inferiores, tivemos de vender o GE90 a preços mais baixos do que os planejados. Subestimamos a concorrência porque achávamos que tínhamos todas as respostas técnicas.

Essa história teve um final feliz. Vários anos depois, a Boeing desenvolveu uma versão de longo curso do 777. A nova aeronave exigia 115.000 libras de empuxo, o que era possível para o GE90, por ser um novo projeto, com grande potencial de expansão. Acabamos sendo escolhidos pela Boeing como fornecedor exclusivo, mas, por causa de nosso erro de cálculo inicial, enfrentamos alguns anos um pouco dolorosos e menos lucrativos.

Para desenvolver a estratégia certa você deve presumir que seus concorrentes são tremendamente bons, ou pelo menos tão bons quanto você, e que estão avançando com a mesma rapidez ou mais rápido.

Na hora de perscrutar o futuro, nunca se é paranóico demais.

SLIDE CINCO

Qual será a sua manobra vencedora?

- O que você pode fazer para mudar o campo de jogo — aquisição de empresas, novos produtos, globalização?
- O que você pode fazer para que os clientes se prendam a você como nunca e mais do que a qualquer outro concorrente?

Este é o momento de saltar da análise para a ação. Você decide lançar um novo produto, adquirir uma empresa, dobrar a equipe de vendas ou investir em algum novo recurso muito importante. Na verdade, este foi o momento em que Walt Robb e a equipe dele tomaram a decisão de concentrar recursos na Continuum Series, manobra estratégica que garantiria durante décadas a retenção dos clientes de equipamentos médicos da GE.

Ao terminar de analisar esse conjunto de questões, a eficácia de sua estratégia deve estar bastante clara. Sua grande idéia tem tudo para vencer ou precisa de mudança. Mesmo que você não tivesse uma estratégia antes, esse processo o ajudará a desenvolvê-la.

Mas, seja como for, você ainda está apenas no começo.

AS PESSOAS CERTAS

Eis uma cena comum. Os gerentes se reúnem durante meses a fio e debatem intensamente a situação e a direção competitiva da empresa. Constituem-se comitês e subcomitês. Realizam-se pesquisas e contratam-se consultores. Até que um dia, com muito espalhafato, os líderes da empresa anunciam uma nova estratégia.

Que não sai da gaveta.

Qualquer estratégia, por mais inteligente, já nasce morta se a empresa não lhe der vida por meio de pessoas — das pessoas certas.

Esqueça os discursos. Não passam de blablablá. A organização sabe quem é importante. A estratégia decolará apenas se essas pessoas importantes assumirem a liderança de sua execução.

Veja o que aconteceu com Sistemas de Energia quando anunciamos pela primeira vez a iniciativa para reforçar os serviços aos produtos. Imediatamente, todos os engenheiros queriam saber o que estava acontecendo. Afinal, eles tinham entrado na GE porque queriam construir as turbinas maiores, mais poderosas e menos poluidoras. De repente, disseram-lhes que as pessoas que fariam a manutenção de suas “obras de arte” seriam as estrelas do espetáculo.

Esse pessoal de manutenção, pensaram, não são aqueles caras que carregam latas de óleo?

Embora os engenheiros tenham ouvido os discursos, eles não os levaram a sério, o que era muito fácil, pois os serviços, até então, estavam enterrados na organização existente.

O que fizemos? Acabamos pegando Ric Artigas, PhD e líder de engenharia em Locomotivas, e o pusemos como responsável por um novo centro de lucro, voltado especificamente para serviços, em Sistemas de Energia. Foi um sinal muito nítido — Ric era um jogador bem respeitado. Com seu novo status, ele não teve dificuldade em recrutar os melhores engenheiros de sistemas de energia, necessários para projetar pacotes de software sofisticados para os upgrades das turbinas.

A estratégia de serviços estava em andamento. Em 2005, o lucro operacional de Ric, perto de US\$2,5 bilhões, será quase igual à receita, quando ele assumiu em 1997.

Acertar a estratégia também significa combinar tarefas e pessoas — combinação que geralmente depende do ponto em que a empresa se encontra no contínuo da comoditização.

Não precisa dizer que não se pode compartimentalizar. As pessoas capazes são multifacetadas. Mesmo assim, eu ainda insisto em que, considerando suas habilidades e personalidades, algumas pessoas são mais eficazes em commodities e outras são melhores em produtos ou serviços altamente diferenciados.

Vejamos o negócio de motores, por exemplo. Dificilmente se encontrará uma indústria mais comoditizada. Muitas empresas boas fazem o produto, prestam bons serviços e ainda são eficazes em qualidade e custo.

As pessoas certas para esse tipo de negócio são trabalhadoras, metículosas e detalhistas. Não são sonhadoras, são combatentes de linha de frente.

Lloyd Trotter é o exemplo perfeito. Ele entrou na GE em 1970, como engenheiro de serviços de campo, no departamento de iluminação, e durante os trinta anos seguintes sua carreira se resumiu em fábricas, fábricas e mais fábricas. Ele foi mestre, gerente de produção e supervisor de fábrica em Iluminação, Eletrodomésticos e em praticamente todos os nossos negócios de distribuição e controle de eletricidade (ED&C). Quando foi promovido a CEO de ED&C, em 1992, ele era capaz de dizer já no estacionamento se a fábrica estava tinindo ou batendo pino. Dois passos mais adiante, já estava em condições de dar a solução para todos os problemas.

Evidentemente, Lloyd gostava de pensar em estratégia, mas preferia implementá-la. Ele estava no seu ambiente ao lado de pessoas que se prendiam aos detalhes, conversando sobre como aumentar a eficiência de todos os processos. Também era mago em disciplina. E isso era o que o tornava o tipo certo de líder para tocar nossos negócios de commodities.

Na outra ponta do espectro, quem prospera é geralmente outra espécie de pessoa. Nem pior nem melhor do que boa em commodities, apenas diferente.

Considere como exemplo motores de aviação. Cada motor é único, milagre de engenharia de alta tecnologia, cujo desenvolvimento exige investimentos em torno de US\$1 bilhão. O ciclo de vida é medido em anos. E os clientes são difí-

Estratégia também significa combinar tarefas e pessoas — combinação que geralmente depende do ponto em que a empresa se encontra no contínuo da comoditização.

ceis — as próprias empresas de aviação — sempre e apertos financeiros — e os poderosos fabricantes de aeronaves, Boeing e Airbus.

Durante muitos anos, o negócio de motores de aviação teve sua própria cultura diferenciada, típica de romances. As pessoas que gravitavam ao seu redor não eram do tipo comum que se encontra em negócios — eram apaixonadas pela idéia em si de voar e pela maravilha das máquinas voadoras.

Brian Rowe era perfeito para esse contexto.

Ele começou sua carreira como aprendiz na DeHavilland Engines, Inglaterra, antes de entrar na GE como engenheiro de fábrica, em 1957. Depois de passar por quase todos os projetos possíveis de desenvolvimento de motores a jato, foi nomeado chefe do negócio de motores de aviação da GE, em 1979.

Brian era um tipo grandalhão, extremamente sociável — franco, com idéias próprias e visionário. Amava tanto os aviões que, se pudesse, trabalharia com óculos e cachecol de aviador.

Ao contrário de Lloyd, Brian detestava o feijão com arroz da gestão e as análises sobre margens operacionais e fluxos de caixa o deixavam entediado. Mas ele sem dúvida tinha o instinto e a visão para fazer grandes apostas, jogando um bilhão de dólares num único investimento, que demoraria anos para oferecer retorno. Da mesma maneira, a personalidade de Brian fazia dele um grande vendedor para os clientes, que se contagiavam por seu entusiasmo em relação a cada novo avanço tecnológico.

Lloyd e Brian foram exemplos de encaixe perfeito — as pessoas certas em suas posições, talhadas para a situação do negócio e amoldadas para a estratégia. Nem sempre se tem essa sorte, e às vezes a estratégia é implementada sem a compatibilidade ideal.

MELHORES PRÁTICAS E MAIS AINDA

Já ouvi dizer que as melhores práticas não geram vantagem competitiva sustentável, pois são muito fáceis de copiar. Isso é bobagem.

É verdade que, depois que se implementa uma melhor prática, todos podem imitá-la, mas as empresas vencedoras fazem duas coisas: imitam e melhoram.

Imaginar seja muito difícil. Eu me lembro de um executivo de uma empresa de software, numa de minhas palestras de perguntas e respostas, lamentando-se: "Meu pessoal não cria muito bem. Simplesmente não querem copiar — gostam do próprio trabalho." Essa resistência em imitar é um fenômeno comum. Talvez seja parte da natureza humana.

Mas para que a estratégia seja bem-sucedida, é preciso superar essa atitude mental — e ir muito mais longe.

Na realidade, o terceiro passo da estratégia se resume em descobrir as melhores práticas, adaptá-las, e melhorá-las continuamente. Quando se age assim da maneira certa, não se está fazendo nada menos do que inovação. Ideias sobre novos produtos e serviços, sobre novos processos e sobre oportunidades de crescimento começam a pipocar em todos os lugares e efetivamente se transformam em costume.

Além da designação das pessoas certas para os lugares certos, todas as melhores práticas são parte do trabalho de implementar a grande ideia, e na minha opinião é a parte mais divertida.

É divertido porque as empresas que transformam as melhores práticas em prioridade são organizações que aprendem, florescentes e sedentas de novos conhecimentos. Elas acreditam que todos sempre devem buscar melhores maneiras de fazer as coisas. Essas empresas transbordam de energia e curiosidade e transpiram o senso de que tudo é possível.

Não me diga que isso não é vantagem competitiva!

Nos velhos tempos — depois da Segunda Guerra Mundial e antes da competição global — quase todas as empresas industriais, inclusive a GE, estavam contaminadas pela mentalidade do não-inventado-aquí (NIA). O foco convergia para seus próprios inventores, com as placas e bônus como louros apenas das pessoas que desenvolviam e implementavam ideias originais.

A partir da década de 1960, não nos restou escolha senão ampliar radicalmente a mentalidade do NIA, e foi o que fizemos, passando a alterar não só as pessoas que inventavam algo novo, mas também aquelas que descobriam grandes ideias em outros lugares e as compartilhavam com todos na organização. Passamos a chamar esse comportamento de "ausência de fronteiras" (*boundarylessness*). Essa expressão basicamente descreve a obsessão por encontrar melhores manei-

ras — ou melhores ideias — não importa que sua fonte seja um colega, outro negócio da GE ou outra empresa, no outro lado da rua ou no outro lado do planeta.

O impacto da mentalidade sem fronteiras sobre nossa implementação da estratégia foi enorme. Eis um exemplo:

A GE sempre procurou melhorar o uso de seu capital circulante, que sempre foi muito alto, e uma das maneiras para isso era aumentar o giro dos estoques. No entanto, por mais que tentássemos, não conseguíamos superar a marca de quatro giros anuais.

Em setembro de 1994, Manny Kampouris foi escalado para falar num jantar que reunia os trinta principais líderes da empresa. Na época, Manny era chairman e CEO da American Standard, empresa mundial de instalações hidráulicas e de ar condicionado, além de um dos maiores clientes de nosso negócio de motores.

Ninguém deixou de perceber que Manny usava um botão na lapela com o número "15" no centro. E logo descobrimos a razão.

Durante quase toda a sua palestra naquela noite, Manny nos regalou com histórias sobre como havia aumentado drasticamente o giro dos estoques na American Standard, empresa que produzia um conjunto amplo e variado de louças sanitárias em fábricas espalhadas praticamente por todos os cantos do mundo. Manny e a American Standard tinham obsessão pelo giro dos estoques. A razão era simples: a empresa acabara de ser comprada pela própria gerência e o fluxo de caixa era tudo.

Nosso pessoal ficou boquiaberto. Quase que se ouvia o pensamento dos presentes. Se a American Standard consegue melhorar o prazo médio dos estoques com seu mix de produtos e com a sua diversidade de processos, por que não conseguiríamos o mesmo resultado? Antes mesmo de Manny concluir sua palestra, nossos líderes de negócios já o estavam bombardeando com perguntas.

Mas isso foi apenas o começo.

O passo seguinte foi uma avalanche de pessoas da GE visitando as instalações da American Standard e reunindo-se com supervisores de produção e gerentes de fábrica — todos usando botões na lapela como o de Manny. Uma creche negra exibiu um botão com "10", mas muitos outros gerentes de fábrica ostentavam botões com "20" ou "25". Espalhados gente por todas as fábricas deles e bicamos os seus cérebros.

E eles pareciam felizes em ajudar. Uma coisa que aprendi com a ausência de fronteiras ao longo dos anos é que as empresas e seu pessoal — se não são concorrentes diretos, evidentemente — gostam de contar suas histórias de sucesso. Basta perguntar.

Os profissionais da GE que visitaram a American Standard aplicaram essas melhores práticas em seus próprios negócios. Nos anos seguintes, esses negócios adaptaram muitos dos processos da American Standard ao contexto da GE, inovaram-nos continuamente e os compartilharam uns com os outros. E deu certo. Em 2000, o giro dos estoques da GE mais do que dobrara, liberando bilhões de dólares em dinheiro.

As empresas e seu pessoal gostam de contar histórias de sucesso. Basta perguntar.

Ao longo dos anos, a GE aproveitou ótimas idéias resultantes de visitas a Wal-Mart, à Toyota e a dezenas de outras empresas. Também nos inspirávamos nas idéias uns dos outros. Em nossa reunião trimestral de líderes de negócios, pedíamos aos participantes para expor suas melhores práticas que pudessem ser aproveitadas em outras áreas. Se um líder tentasse apresentar uma prática que não fosse aplicável em outros negócios, fazíamos soar o gongo.

Foi assim que o programa de recrutamento de jovens militares, que começou em transportes, se difundiu para todos os cantos da empresa, e que as técnicas de vendas pela Internet, que ajudaram Plásticos a conquistar novos clientes, chegaram a Sistemas Médicos e a outras unidades. A lista dessas transferências de melhores práticas é infinita.

E tampouco se limita à GE. A Yum! Brands Inc. é um exemplo típico. A Yum!, resultante da cisão da PepsiCo, em 1997, é composta de cinco marcas de restaurantes — KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver's e A&W All American Food — com mais de trinta e três mil unidades de varejo. O CEO da Yum!, David Novak, é crente convicto na transferência das melhores práticas e considera que cada unidade de varejo é um laboratório de idéias. David me disse recentemente que para ele a maior vantagem da "aglomeração" — em outras palavras, agregar cadeias e terminais — é compartilhar o aprendizado. Se não for assim, o tamanho não passa de empecilho.

Explicando melhor o que ele quis dizer. Dois anos atrás, a Taco Bell estava classificada em décimo quinto lugar entre os restaurantes drive-in, com 240 segundos para atender cada cliente, ou seja, quatro minutos por pedido. A cadeia introduziu um novo processo e, em dois anos, conseguiu reduzir esse número para 148 segundos, trazendo-a para o segundo lugar no setor. Imediatamente, a prática da Taco Bell foi transferida para a KFC e, no ano passado, seu tempo de atendimento aos clientes avançou do décimo para o oitavo lugar — de 211 segundos para 180 segundos — melhoria de meio minuto.

Eu poderia contar várias outras histórias de como os "laboratórios" da Yum! disseminaram novos processos e de como as inovações se espalharam por toda a empresa, melhorando seu desempenho. Contudo, para encurtar a história, vou apresentar apenas os resultados. Apesar das dificuldades econômicas que caracterizaram os sete anos desde a cisão, a capitalização de mercado da Yum! saltou de US\$4,2 bilhões para US\$13,5 bilhões, sobretudo por causa das idéias compartilhadas e aprimoradas!

O foco nas melhores práticas talvez não pareça estratégia, mas tente implementar a estratégia sem isso.

As melhores práticas não só representam requisito fundamental para a execução da estratégia, mas também proporcionam vantagem competitiva sustentável, se forem associadas com a melhoria contínua, com o se sendo a palavra-chave da proposição.

Não se trata apenas de atitude mental. Mais do que isso: é dogma de fé.

Noite dessas, estávamos jantando no Torch, um pequeno restaurante maravilhoso, uma porta depois do Upper Crust Pizza, e de nossa mesa junto à janela podíamos ver seus entregadores a pé, de bicicleta e de carro, saindo e chegando, num movimento incessante.

Começamos a fazer algumas contas sobre as finanças do lugar e mesmo com base nas estimativas mais conservadoras concluímos que o negócio é muito lucrativo.

E esteja certo de que o pessoal que dirige a Upper Crust nunca realizou uma reunião de avaliação da estratégia, e muito menos seguiu os cinco slides deste capítulo para chegar à grande idéia.

A grande idéia deles está toda no molho.

Olha, não estou aqui para banalizar a estratégia. Mas também não é preciso ficar agoniado por causa dela. Encontre a grande idéia certa e defina a direção, escolha as pessoas talhadas para o lugar e trabalhe como um doido para executá-la melhor do que qualquer concorrente, descobrindo as melhores práticas e aprimorando-as todos os dias.

É provável que sua empresa não seja a loja da esquina, mas, na hora da estratégia, aja como se fosse.

12

Orçamentos

REINVENTANDO O RITUAL

PARA IR DIRETO AO PONTO, na maioria das empresas o processo orçamentário é conduzido de maneira a ser a prática mais ineficaz em gestão.

Só serve para absorver energia, tempo, diversão e os grandes sonhos da organização. Ainda por cima, oculta oportunidades e impede o crescimento, além de ensinar os procedimentos mais improdutivos, como manipulação de números e definição de objetivos medíocres.

Na verdade, as empresas vencedoras chegam lá apesar dos orçamentos, não por causa deles.

No entanto, como no caso da formulação da estratégia, as empresas se atolam em horas sem fim, desenvolvendo orçamentos. Que desperdício!

Não estou dizendo que o planejamento financeiro é ruim. Sem dúvida, você precisa ter meios para acompanhar os números — mas não da maneira habitual.

Neste capítulo, vou falar sobre um método de orçamentação totalmente diferente. Ele alinha os empregados com os acionistas, infunde crescimento, energia e diversão no planejamento financeiro e inspira as pessoas a dar o máximo de si. Na verdade, esse método é tão diferente do processo orçamentário típico, que quando o adotamos na GE nunca mais usamos a palavra *orçamento*.

O processo orçamentário certo pode mudar a forma de atuação da empresa — e a reinvenção do ritual facilita tanto a vitória, que você não pode deixar de tentar.

componentes da própria seiva da empresa, a fluírem em suas veias. Como tenho salientado em todo esse livro, essas características são raras. Talvez um novo método que inspire criatividade e crescimento seja o argumento mais poderoso em favor da mudança.

Na maioria das empresas, o orçamento é a espinha dorsal de seus sistemas gerenciais. Portanto, o processo orçamentário certo pode realmente mudar o modo de funcionamento da empresa — e a reinvenção do ritual anual torna a vitória tão mais fácil que você não pode deixar de tentar. /

ORÇAMENTOS, A MANEIRA ERRADA

Antes de mostrar como desenvolver orçamentos da maneira certa, vejamos as duas dinâmicas letais que são o costume. Chamo-as de métodos de orçamentação *Acordo Negociado* e *Sorriso Amarelo*.

A propósito, essas dinâmicas não são apanágios apenas das grandes burocracias empresariais. Qualquer que seja o tamanho da sua empresa, é muito provável que uma dessas duas abordagens, talvez ambas, seja sua velha conhecida. Em minhas palestras de perguntas e respostas em todo o mundo, ouvi falar nelas em praticamente todos os países e empresas, algumas com nada mais do que duzentos empregados, mesmo em organizações que se dizem empreendedoras. Mas o orçamento é mesmo muito traiçoeiro; ele se intromete em todos os lugares e se estabelece como processo institucionalizado. É surpreendente a quantidade de vezes em que ouvi participantes das palestras se queixarem dos sistemas orçamentários arraigados, apenas para concluírem com amargura: "Mas é assim que deve ser feito."

Voltaremos a esse ponto mais adiante.

A boa notícia é que o processo que recomendo não é muito difícil. Sem dúvida, não é mais difícil do que as práticas orçamentárias morosas e sonolentas que prevalecem na maioria das empresas.

Mas esse novo processo só é viável se franqueza e confiança forem elementos

Não necessariamente. Mas primeiro é preciso exterminar aquelas dinâmicas letais que acabei de mencionar.

RACHE A DIFERENÇA

Das duas dinâmicas, o *Acordo Negociado* é a mais comum.

O processo começa quando mal secou a tinta do plano estratégico. É quando os negócios descentralizados iniciam a longa labuta de construir de baixo para cima os planos financeiros altamente detalhados para o próximo ano, os quais serão apresentados daí a vários meses, na Grande Reunião de Orçamentos, a ser realizada no centro corporativo. Os números abrangem tudo — desde previsões de custos até hipóteses de preços.

Em todos esses pressupostos, todo o pessoal de campo trabalha com um único objetivo, ainda que não declarado: minimizar os riscos e maximizar os bônus. Em outras palavras, a missão básica deles, que motiva todas as suas ações, é produzir metas que inquestionavelmente, sem a menor sombra de dúvida, serão atingidas.

Por quê? Porque na maioria das empresas as pessoas são recompensadas por cumprir o orçamento. Não alcançar as metas é como levar um murro na cara ou ainda pior. Portanto, como não poderia deixar de ser, todos propõem números no orçamento tão baixos quanto possíveis. Não admira que seus orçamentos estejam eivados de camadas e mais camadas de conservadorismo.

Enquanto isso, no centro corporativo, os gerentes seniores também se preparam para a grande reunião do orçamento. A agenda deles, porém, é exatamente o oposto da do pessoal de campo. Eles são recompensados pelo aumento do lucro; portanto, o que querem da avaliação do orçamento em todos os negócios é crescimento expressivo das vendas e do lucro.

Agora, avancemos rápido para a Grande Reunião do Orçamento, em si.

Os dois lados se reúnem numa sala sem janelas, com todo o dia destinado exclusivamente ao que todos sabem que será uma luta desgastante entre os dois grupos de adversários.

Todo o pessoal de campo trabalha com um único objetivo, ainda que não declarado: minimizar os riscos e maximizar os bônus.

O pessoal de campo faz as suas apresentações, com base em altas pilhas de transparências em PowerPoint, e a história é sempre sombria. Apesar de todas as informações de que a economia em geral vai bem, muitas são as razões para acreditar que aquele negócio em especial enfrentará condições muito difíceis. "Um concorrente acabou de pôr em funcionamento nova fábrica e o excesso de oferta exercerá forte pressão sobre os preços", alguém dirá. Logo depois, você escuta: "A tendência de alta no preço das matérias-primas e na inflação em geral comprometerá as margens ou conterà a demanda. Para enfrentar esses desafios, precisamos implementar novos programas de redução de custos que exigirão US\$10 milhões em recursos adicionais."

A manifestação final dos gerentes de negócios é geralmente do seguinte tipo: "Sendo otimista — muito otimista — o lucro aumentará em apenas 6%."

Não precisa dizer que o pessoal do centro corporativo vê a situação de maneira totalmente diferente, e muito menos sombria. A economia está forte. Estima-se que o PIB cresça em ritmo acelerado durante todo o ano. O principal concorrente está enfrentando uma ação judicial pelo uso de amianto, que está dispersando a atenção da gerência. O negócio pode conseguir as reduções de custo mediante investimento de US\$5 milhões em novos programas e a projeção de aumento do lucro é de 12%.

Todos sabem o que acontece durante essa maratona — os muxoxos e resmungos, o questionamento de dados, a idas e vindas e mais vindas e idas. Às vezes, o processo esquenta, principalmente quando um executivo sênior já trabalhou no negócio em algum ponto de sua carreira. Ele contará vários casos de como faziam as coisas nos velhos tempos e acusará o pessoal de esconder o jogo. "Sei que vocês estão manipulando os números. Eu também não mostrava os trunfos", talvez insista. "Mas desistam. Comigo vocês não têm vez."

A briga sempre acaba quando os lados racham a diferença. O pessoal de campo recebe US\$7,5 milhões em recursos e assume o compromisso de aumentar o lucro em 9%.

Antes de o pessoal se levantar para ir embora, todos apertam as mãos com um certo ar de insatisfação. O clima é de resignação. Para todos os envolvidos, o sentimento dominante no recinto é: nós não conseguimos o que queríamos ou o que era certo.

A desfaçatez perdura até o momento em que o pessoal de campo passa pela portaria. Começam então as congratulações.

"Aqueles múmias queriam que déssemos 12%, mas ficamos apenas em 9%", exclama a turma dos negócios. "Graças a Deus conseguimos enrolá-los!"

Já a equipe do centro corporativo também está vibrando com os resultados. "Aqueles embromadores queriam prender o rabo só em 6%", se gabam, em tom zombeteiro. "Você viu onde estavam escondendo o lucro? Conseguimos arrancar 9%. Vão cumprir a meta, é possível que até a superem, mas com esses 9% e com o que conseguiremos dos outros negócios, já teremos o suficiente."

Pouco depois, aprova-se oficialmente o Acordo Negociado e o pessoal de campo e do centro corporativo fazem as pazes em relação às metas. "Bem, podemos conviver com esses números neste ano. Esperamos que tudo dê certo."

Ao se aproximar o final do ano, esse ritual terrível também chega ao final. Quase sempre, o pessoal de campo atinge ou supera as metas e recebe os seus bônus. Evidentemente, o pessoal do centro corporativo os cumprimenta. Bom trabalho!

Todos estão felizes, mas não deveriam estar. Nesse exercício de minimização, pouco ou nada se discutiu sobre o que de fato poderia ter sido feito.

TODO MUNDO É BONZINHO

A segunda dinâmica letal que dissipa o valor é o **Sorriso Amarelo**.

Também aqui, o pessoal do campo passa umas duas semanas produzindo um plano orçamentário detalhado. Em comparação com o Acordo Negociado, a parte mais lamentável dessa dinâmica é que, quase sempre, os planos Sorriso Amarelo estão cheios de boas idéias e de oportunidades vibrantes. O pessoal de campo tem sonhos ousados sobre o que podem fazer — adquirir uma empresa, por exemplo, ou desenvolver novos produtos — desde que tenham condições de efetuar os investimentos certos. Estão ansiosos por expandir os horizontes do negócio, mas precisam de ajuda da nau capitânia.

Para expor seus argumentos, os gerentes de campo preparam a costureira pilha de transparências. Desde que me aposentei na GE, já vi apresentações desse tipo com até 150 páginas! Todos os ângulos compe-

neivos são esmiuçados, e geralmente em excesso. Tipicamente, essas apresentações são demonstrações de trabalho exaustivo, evidenciando compulsão por detalhes e revelando longas noites insones, na produção de planilhas eletrônicas, cuja exatidão chega ao nível dos centavos. É provável que ninguém goste de produzir essas pilhas de transparências, mas quando elas estão prontas, é normal que a equipe sinta, além da exaustão, um enorme senso de orgulho e de realização.

No dia consagrado, a equipe, liderada por alguém que chamaremos de Sara, dirige-se ao centro corporativo. E lá, novamente numa sala em penumbra, eles expõem seus argumentos, transparência por transparência, para o grupo de executivos seniores.

Quando acaba o espetáculo, acendem-se as luzes e durante alguns minutos os executivos seniores e o pessoal de campo se envolve num bate-papo mais ou menos assim:

"Felo visto, você acha que a Acme Corp. vai construir outra fábrica. Muito interessante. Eles quase faliram em 88", diz um executivo sênior, depois de alguma hesitação.

"Bem, eles foram comprados dois anos atrás e voltaram ao mercado com muita força", retruca Sara, imediatamente.

"Curioso. Muito curioso", é a resposta de um peso pesado do centro corporativo.

"E também estou vendo que vocês esperam que o preço do gás natural se mantenha estável durante os próximos seis meses", observa outra pessoa do centro corporativo, talvez apenas para mostrar que estava atenta.

"Isso mesmo!", responde Sara. "Não vemos qualquer hipótese de mudança no preço."

"Hummm... interessante... Muito interessante..."

Finalmente, depois de algumas outras trocas de farpas um tanto superficiais, tudo termina. O pessoal de cima abre amplos sorrisos e diz: "Bom trabalho! Obrigado pela apresentação! Boa viagem de volta para casa!" Convencido de que se saiu bem, o pessoal de campo retribui o sorriso e vai embora.

Então, começa a reunião depois da reunião.

É quando a alta administração se senta para conversar sobre o quanto *realmente* espera receber de cada negócio. A verdade é que o centro corporativo já sabe como distribuirá os investimentos da empresa e já definiu exatamente os números de receita e lucro que esperam como retorno de cada ne-

gócio. Na opinião dos executivos seniores, essas decisões competem ao pessoal do centro corporativo, cujos gerentes têm a visão do panorama geral, escolher as prioridades e dividir os trunfos de maneira adequada.

Alguns dias depois, Sara recebe um telefonema de alguém da equipe de apoio do centro corporativo, dizendo-lhe que ela receberá cerca de 50% do que pediu na reunião do Sorriso Amarelo e que o lucro previsto no orçamento será 10% superior ao proposto.

Que soco no estômago! A primeira reação de Sara é de fúria, por uma carrada de razões ao mesmo tempo: o pessoal do centro corporativo simplesmente não ouviu! Todo aquele trabalho para nada! Ninguém deu nenhuma explicação! E, pior de tudo, agora não teremos dinheiro suficiente para todas as coisas que deveríamos estar fazendo.

No dia seguinte, Sara junta o seu pessoal para a reunião *deles* depois da reunião. Unissonos, todos praguejam contra a injustiça e o mistério do edito corporativo.

E então, também sem muito sentido, Sara piora ainda mais a situação. Para apaziguar seu pessoal, ela pega o dinheiro da matriz, agora muito menos do que haviam pedido, e o distribui de maneira uniforme, um pouco para fabricação, um pouco para marketing, um pouco para vendas, e assim por diante. Obviamente, Sara demonstraria mais bom senso se apostasse suas fichas em um ou dois programas, mas isso raramente acontece nessas situações. Os participantes do jogo do orçamento Sorriso Amarelo tornam-se amargos. Muitas vezes, perdem o senso de comprometimento com a empresa e se esquecem de como estavam entusiasmados com a proposta original. Apenas pegam o dinheiro do centro corporativo e o espalham como migalhas.

Meu argumento aqui não é contra a distribuição de recursos pela equipe sênior. Esse é o papel da alta administração, pois seus membros compreendem com mais nitidez o efetivo potencial de contribuição de cada negócio. O problema surge quando o pessoal da matriz dissimula o processo, não explicando os motivos das decisões.

Mas como a dinâmica do Acordo Negociado, a do Sorriso Amarelo geralmente termina com todos dando de ombros para toda aquela exasperação — as empresas são assim, certo? E no ano seguinte, começa tudo de novo.

UMA MANEIRA MELHOR

Agora, você talvez esteja pensando: "Se as empresas conseguem atingir as metas e pagar bônus com os métodos do Acordo Negociado e do Sorriso Amarelo — por mais falhos que sejam — por que se importar com eles? Pelo menos produzem resultados."

O problema é que geralmente produzem apenas uma fração do potencial da empresa e tiram toda a diversão do processo de definir metas financeiras. Sim, esse processo anual pode ser divertido — e deve ser.

Imagine um sistema de orçamentação em que tanto o pessoal de campo quanto o pessoal do centro corporativo têm um objetivo comum: usar o processo orçamentário para desencavar todas as possíveis oportunidades de crescimento, identificar os verdadeiros obstáculos e desenvolver um plano para estender os sonhos até o céu. Imagine um sistema de orçamentação cujo processo não seja interno e cuja razão de ser não se resume em atingir metas fajutas, mas abrir os postigos e olhar para fora.

O sistema de orçamentação a que me refiro está ligado ao processo de planejamento estratégico descrito no capítulo anterior, uma vez que se concentra em duas questões:

- Como superar o desempenho do ano passado?
- O que os concorrentes estão fazendo e como podemos vencê-los?

Quando você se concentra nessas duas perguntas, o processo orçamentário converte-se num diálogo abrangente e sem restrições entre os negócios e o centro corporativo, sobre as oportunidades e os obstáculos no mundo real. Através dessas discussões, ambos os lados da mesa desenvolvem em conjunto um cenário de crescimento que não é negociado ou imposto e que realmente não pode ser chamado de orçamento. É um *plano operacional* para o ano seguinte, cheio de aspirações, de diretrizes básicas e de números aceitos por ambas as partes como metas ou, em outros termos, cifras que poderiam ser chamadas de "melhores esforços".

Ao contrário do orçamento convencional, com seus números lavrados em granito, o plano operacional pode mudar ao sabor das condições. Uma divisão ou negócio pode ter dois ou três planos operacionais durante um ano, ajustado conforme as necessidades, por meio de um diálogo

realista sobre os desafios do negócio. Essa flexibilidade libera a organização dos grilhões de um documento orçamentário que se torna irrelevante — ou irremediavelmente morto — em face das mudanças nas circunstâncias do mercado.

A essa altura, você talvez esteja pensando: "Sim, tudo bem, essa abordagem parece ótima, mas e o meu bônus?"

Boa pergunta. Na verdade, é a pergunta-chave. E a resposta é que esse processo de plano operacional só é viável sob uma condição:

A remuneração não depende do desempenho em comparação com o orçamento. Está vinculada basicamente ao desempenho em comparação com o do ano anterior e com o dos concorrentes, levando em conta as verdadeiras oportunidades e obstáculos estratégicos.

Para muitas empresas, essa condição exigiria mudanças radicais. As pessoas foram treinadas durante anos e anos para cumprir os números do orçamento a qualquer custo e os gerentes sempre foram rigorosos em recompensar os que atingem as metas e em punir os que não as atingem, quaisquer que sejam as circunstâncias.

Essa foi a empresa em que cresci durante vinte anos e, basicamente, a empresa que herdei ao tornar-me CEO. Ao longo dos anos, situei-me na ponta passiva de muitas reuniões do tipo Sorriso Amarelo e participei de dezenas ou talvez de centenas de reuniões do tipo Acordo Negociado, em ambos os lados da mesa.

Mas, à medida que a GE se impregnava cada vez mais de franqueza, a transformação de seu processo orçamentário tornou-se mais realista. Finalmente, conseguimos afastar nossos negócios dos orçamentos com metas pétreas, levando-os para planos operacionais cheios de metas ousadas.

Essa transformação levou tempo — vários anos, pelo menos. Ao longo do percurso, estimei a mudança tanto quanto fui capaz.

Em 1995, por exemplo, Eletrodomésticos estava em ritmo frenético. Os con-

A essa altura, você talvez esteja pensando: "Sim, tudo bem, essa abordagem parece ótima, mas e o meu bônus?"

correntes estavam lançando produtos de alta qualidade a preços muito baixos e nossa equipe estava lutando como louca para manter-se na corrida. Estavam inovando com o desenvolvimento de seus próprios produtos inéditos e melhorando os processos de fabricação, de modo a tornar-se cada dia mais produtivos. No entanto, no fim do ano, seus lucros ficaram 10% abaixo das expectativas internas e mais ou menos no mesmo nível do ano anterior.

Ao mesmo tempo, Plásticos estava vivendo um ótimo ano. A demanda deslanchou e logo nossos produtos se tornaram escassos, criando uma situação típica de mercado do vendedor, em termos de formação de preços. O lucro aumentou em 25%, cerca de dez pontos percentuais acima do previsto no plano operacional.

Nos tempos do velho orçamento, Plásticos receberia grandes bônus e Eletrodomésticos ficaria com os tostões. Mas, sob a nova abordagem, ambos os negócios receberam recompensas acima do normal, mais ou menos do mesmo valor.

Em nossa reunião anual dos executivos, com a presença de quinhentos gerentes de alto nível da GE, fiz questão de tornar o caso amplamente conhecido. Na verdade, para maior impacto, incluí-o em meu discurso de abertura para o grupo.

Sim, disse, os lucros de Eletrodomésticos ficaram abaixo do previsto no plano e não aumentaram em relação ao ano anterior. Mas o desempenho do negócio — num ambiente brutal — foi realmente impressionante em comparação com o dos concorrentes mais próximos, Whirlpool e Maytag, cujos resultados foram piores do que os nossos.

Quanto a Plásticos, sim, o lucro deles superou a meta do plano, mas esse desempenho subiu com a maré. Ficamos mais preocupados com o fato de dois concorrentes terem apresentado aumento de lucro de 30% e 35%, respectivamente. Poderíamos ter feito mais, e não fizemos. Na verdade, não fomos bastante agressivos no preço — um erro, pura e simplesmente.

Você talvez esteja achando que o pessoal de Plásticos se ressentiu do bônus pago ao pessoal de Eletrodomésticos, ou que queriam ou esperavam mais do centro corporativo por seus resultados. Mas naquela época o novo método de orçamentação já tinha impregnado a organização. Todos compreendiam o seu funcionamento e de que maneira ele contribuía

para que melhorássemos cada vez mais, observando o ambiente externo da empresa para julgar o nosso desempenho. Afinal, qual é a vantagem de superar metas que você definiu numa sala sem janelas? O mundo real tem seus próprios números, e eles é que são importantes.

DANDO A PARTIDA

Como eu disse, levou alguns anos para que esse método de planejamento financeiro se firmasse na GE, mas sei de um caso em que ele ficou pronto e entrou em funcionamento em dois anos — e ainda por cima na China, onde as modernas técnicas gerenciais em geral ainda são novidade.

Aconteceu na 3M, conglomerado industrial que já opera na China há uns vinte anos.

Para um observador externo, a história da 3M na China sempre foi de êxitos. Na verdade, quando Jim McNerney tornou-se CEO em janeiro de 2001, os negócios da empresa na China exibiam taxas de crescimento anual de 15%, cerca de três vezes a média da empresa. Durante anos, na época do orçamento, a equipe chinesa era cumprimentada por esse nível de desempenho e despachada de volta para casa.

Mas depois de alguns anos de experiência sob o impacto dos planos operacionais e das metas ousadas da GE — onde seu último cargo foi CEO de Motores de Aviação — Jim decidiu transformar o processo de orçamentação na 3M, inclusive em suas operações externas.

No entanto, o primeiro passo dele não foi partir direto para as metas ousadas. "Não se pode exigir muito logo de início", disse-me ele, recentemente. "Primeiro, você tem que desenvolver uma cultura de responsabilidade." Em outras palavras, as pessoas precisam estar convictas do que afirmam, ou seja, falar sério, cumprir seus compromissos operacionais e estratégicos e assumir a responsabilidade pelo que não acontece.

No passado, a 3M praticava algo parecido com o método do Acordo Negociado, com o agravante da negligência benigna. A empresa chamava os orçamentos de "planos de melhoria", que, como observa Jim, "envolviam pouco compromisso". O centro corporativo e cada

Qual é a vantagem de superar metas que você definiu numa sala sem janelas?

unidade de negócios desenvolviam de comum acordo os números durante o ritual orçamentário e então, amistosamente, cada uma seguia o seu rumo, até a repetição do ciclo no ano seguinte. Enquanto isso, nem sempre as metas eram atingidas, mas nada acontecia.

Nos últimos quatro anos, período em que Jim e sua equipe mudaram a cultura da 3M, o "plano de melhoria" como método de orçamentação está praticamente extinto. Constata-se um novo clima de franqueza e confiança — mas também de responsabilidade — em toda a organização, a ponto de Jim sentir que era possível implementar a abordagem das metas ousadas.

Um de seus primeiros apóstolos foi Kenneth Yu, diretor gerente da 3M na China e empregado da empresa há mais de trinta anos, primeiro em Hong Kong, depois em Taiwan e agora em Xangai. No início da casa dos cinquenta e veterano que obteve bons resultados sob o velho sistema orçamentário, Kenneth dificilmente seria incluído entre os adeptos prováveis de uma mudança tão intensa. Mas o fato é que, na descrição de Jim, ele passou por um "completo renascimento" em termos de gestão de negócios.

"Depois que Kenneth percebeu que o método das metas ousadas oferecia uma rede de segurança, ele realmente comprou a idéia de que a nova abordagem, mesmo quando não se atingem as metas, pode ser muito melhor do que o velho jogo", lembra-se Jim.

Em vez de procurar Jim com o velho plano de crescimento conservador para depois superá-lo, Kenneth apresentou um plano operacional para arremessar a China numa situação de 40% de crescimento anual. A proposta envolvia idéias corajosas e abertas sobre as possibilidades. Para 2002, Kenneth propôs aumentar os investimentos da 3M em P&D para o lançamento de muitos produtos adaptados às condições locais e sugeriu novo programa de expansão das fábricas para sustentar o crescimento acelerado.

Em três anos, os negócios da 3M na Grande China cresceram de US\$520 milhões para US\$1,3 bilhão, com planos ambiciosos para o futuro.

Isso não significa, evidentemente, que a abordagem das metas ousadas hoje prevalece em toda a 3M. Jim diz que as pessoas ainda estão se ajustando à mudança, mas sem dúvida perceberam que a empresa agora homenageia e recompensa as pessoas que pensam grande. Hoje, "orça-

mento" na 3M não tem nada a ver com apresentar propostas apenas razoáveis para depois produzir resultados "fabulosos". Trata-se agora de ter a coragem e a disposição para aspirar ao máximo possível.

Isso não parece mais divertido que o orçamento convencional? E funciona muito melhor.

UMA PALAVRA DE ADVERTÊNCIA

Antes de terminar este capítulo, quero ter a certeza de que não estou dando a impressão de que essa mudança é muito fácil. Embora a experiência tenha me mostrado que as pessoas aderem à reinvenção do orçamento com entusiasmo, sempre surgem uns cabeças duras que se apegam ao passado e tentam combater a inovação. Em geral, são pessoas muito presas à tradição, que não se desvencilham da velha ligação entre metas e bônus. Às vezes, são apenas uns imbecis. Mas eu seria Poliana se não reconhecesse que esses tipos de gerentes assombram todas as empresas que pretendem converter-se para o método das metas ousadas. Na GE, nunca descobrimos nem convertimos todos os infelizes, mas tampouco jamais baixamos a guarda.

Eis o *modus operandi* desses tipos: no início do ciclo de planejamento financeiro, dão a impressão de aderir com entusiasmo ao novo programa e pedem a seu pessoal que proponham grandes metas ousadas. Então, sem admiti-lo abertamente, aceitam as metas ousadas da equipe e as usam como compromisso — prática do orçamento tradicional. Quando se aproxima o fim do ano, esses gerentes exploram um grande trunfo contra seu pessoal. Partem dos números ousados como metas rígidas e massacram a equipe por não alcançá-las.

Esse comportamento cheira mal e impõe grave retrocesso ao processo, ao demonstrar ao pessoal de linha de frente que a nova abordagem não é confiável. Na próxima vez em que lhes pedirem sonhos, tenha a certeza de que seus devaneios serão muito pouco imaginosos.

Parcela considerável do processo de transformação para uma empresa não-

Embora a maioria das pessoas aceite a reinvenção do orçamento com entusiasmo, sempre surgem uns cabeças duras que tentam solapá-la.

orçamentária é encontrar esses gerentes que lançam a isca apenas para iludir os geixes. Chame-os e tome todas as providências necessárias para que isso não aconteça de novo.



Quando converso com os participantes das minhas palestras sobre a maneira certa de trabalhar com orçamentos, qualquer que seja o setor ou o país, geralmente me fazem a mesma pergunta: "O processo orçamentário em minha empresa está muito arraigado para adotar esse outro método. O que fazer?"

Minha resposta é não desistir. Esse aspecto é muito importante.

Pode parecer estranho de início, mas a mudança se inicia quando você começa a conversar, e uma conversa leva a outra e então a mais outra. Todos conhecem as dinâmicas do Acordo Negociado e do Sorriso Amarelo, eles as vivenciaram e sabem que elas tiram a energia e a realidade dos orçamentos. Assim, quando você levanta a questão, as pessoas talvez não saibam como agir — mas sem dúvida não irão embora.

O assunto ressoará.

O fato é que existe um método de orçamentação que explode a mentalidade convencional e a substitui por algo muito melhor. É um sistema capaz de transformar uma empresa industrial chinesa com baixo crescimento anual em empreendimento que se expande ao ritmo acelerado de 40% ao ano. Também pode inspirar as pessoas a cultivar a inovação e tornar-se mais produtivas todos os dias, mesmo quando a competição global parece massacrante. E ainda consegue levar indivíduos que se situam em lados opostos da mesa, como adversários, para negociar nada menos do que a o rumo e o futuro da empresa, a se sentarem no *mesmo* lado, como parceiros.

Em termos muito simples, o processo "orçamentário" certo tem condições de mudar a forma de competição da empresa.

As pessoas geralmente resmungam quando se fala sobre orçamentos — como um mal necessário.

Não precisa ser assim. Não deve. Mas a mudança para uma abordagem melhor tem que começar em algum lugar — que tal com você?

13

Crescimento Orgânico

ENTÃO VOCÊ QUER COMEÇAR
ALGUMA COISA NOVA

UMA DAS ATIVIDADES MAIS empolgantes em negócios é começar alguma coisa nova dentro de alguma coisa velha, lançar uma nova linha de produtos, um novo serviço, por exemplo, ou avançar para um novo mercado global. Não só é uma lufada de renovação, mas também um dos mais promissores caminhos para o crescimento.

Outra rota para o crescimento, evidentemente, é o itinerário das fusões e aquisições, que analisaremos no próximo capítulo. Aqui, vamos falar sobre as empresas que ficam maiores por meio de crescimento orgânico.

No entanto, começar algo novo no interior de uma organização tradicional é mais fácil no discurso do que na ação, por um bom motivo: exige que os gerentes ajam contra seus instintos perfeitamente razoáveis.

Em geral, poucos gestores de empresas, por exemplo, têm o desejo ardente de enviar suas melhores pessoas para construir uma unidade industrial no outro lado do mundo ou derramar dólares destinados à P&D numa nova tecnologia arriscada. Da mesma maneira, raros são os que sentem a premência de dar muita liberdade a novos empreendimentos, em casa ou no exterior.

Contudo, para que qualquer novo empreendimento tenha a chance de brigar e de alcançar o sucesso, é realmente *necessário* soltar as amarras

(até certo ponto). E é de fato *preciso* gastar mais dinheiro e torcer mais alto e durante mais tempo do que lhe parece razoável.

Gerenciar uma nova linha de produto de US\$50.000 no primeiro ano é mais difícil do que gerenciar um negócio de US\$500 milhões no vigésimo ano. E tornar-se global é igualmente desafiador. Os novos negócios, assim como os novos empreendimentos globais, têm poucos clientes e rotinas. Nenhum dos dois dispõe de um guia confiável, prontamente acessível, da trajetória para a rentabilidade. Essa é a razão por que necessitam de tratamento especial.

E com muita frequência não o recebem.

Ao longo dos anos, participei na GE do lançamento de inúmeros novos negócios, muito dos quais se expandiram para todo o mundo. Recentemente, envolvi-me com várias empresas em busca do crescimento e em minhas palestras de perguntas e respostas ouvi muitas descrições das dificuldades de começar novos empreendimentos.

Parece que as empresas cometem três erros comuns ao iniciarem novos negócios.

Primeiro, não irrigam as novas iniciativas com recursos adequados, especialmente no front das pessoas.

Segundo, exaltam muito pouco o potencial e a importância do empreendimento. Com efeito, em vez de alardear as possibilidades do negócio, tendem a ocultá-lo a sete chaves.

Terceiro, restringem a autonomia do empreendimento.

Todos esses erros são absolutamente compreensíveis. Começar um novo negócio, seja ele qual for, significa fazer uma aposta. A maioria das pessoas, por instinto, protegem suas apostas, no momento em que se expõem ao risco. A ironia é que essa proteção pode condenar ao fracasso o novo empreendimento. Ao lançar algo novo, é necessário confiar nele e dedicar-se a ele — "jogar para não perder" nunca pode ser uma escolha.

As empresas têm o hábito de designar as pessoas disponíveis para dirigir os novos empreendimentos. Isso é loucura. Para que seja bem-sucedido, o novo negócio deve ser tripulado pelas melhores pessoas, não pelas menos ocupadas.

Aqui estão três diretrizes para transformar o crescimento orgânico em proposta vencedora. Na verdade, são antídotos contra os erros acima.

DIRETRIZ UM: Gastar o suficiente no início e designar as pessoas mais capazes, mais famintas e mais apaixonadas para funções de liderança.

As empresas tendem a determinar o valor de seus investimentos em novos empreendimentos de acordo com o potencial de receita e de lucro no início. Isso é falta de visão, para dizer o mínimo. Os investimentos em P&D e em marketing devem ser dimensionados como se o empreendimento estivesse destinado a ser um grande sucesso. E a seleção de pessoas deve basear-se na mesma atitude mental.

Por falar em gente, as empresas têm o hábito de designar as pessoas disponíveis para dirigir os novos empreendimentos: aquele velho amigo da fabricação, cujos filhos cresceram e está buscando algumas aventuras nos dois anos anteriores à aposentadoria é o tipo ideal para cuidar de uma nova fábrica no exterior. Um bom gerente, mas pouco vibrante, que está dirigindo tranquilamente outro negócio, é escolhido para supervisionar o lançamento de um novo produto.

Isso é loucura. Para que seja bem-sucedido, o novo negócio deve ser tripulado pelas melhores pessoas, não pelas menos ocupadas.

Na verdade, os líderes de novos empreendimentos devem ter alguns dos traços do "empreendedor de fundo de quintal". Precisam de alta dose dos quatro Es e de muito P.

Uma coisa é certa: novos negócios com recursos limitados e pessoas apenas boas continuam pequenos.

Lembro-me de dois casos em que quase matamos novos empreendimentos dentro da GE, pelo excesso de frugalidade com recursos e pessoas.

PET é uma tecnologia de imagem para o diagnóstico do câncer que vendia cerca de US\$10 milhões em equipamentos em 1990, como parte do enorme negócio de sistemas médicos.

Em 1992, tínhamos um pequeno negócio de US\$50 milhões que produzia motores para jatos de menor porte. Era praticamente invisível em comparação com o negócio de motores para grandes jatos comerciais, envolvendo muitos bilhões de dólares.

Nem o PET nem Pequenos Motores para Jatos recebeu muito em termos de tempo, atenção ou investimentos de suas divisões ou do centro corporativo, e definham aos poucos. Felizmente, um vice-presidente, chamado Dennis Williams, acreditou no negócio de Pequenos Motores para Jatos e de alguma maneira conseguiu mantê-lo vivo. Mas o PET entrou em nossa linha de tiro apenas quando tentamos vendê-lo — e não apareceu nenhum comprador.

As condições do mercado por fim nos despertaram do torpor e apenas então começamos a investir intensamente em ambos os negócios. Hoje, os dois vão muito bem. O PET é um negócio de US\$400 milhões. Pequenos Motores para Jatos recebeu poderoso impulso com o crescimento das empresas de aviação regionais e locais. Hoje, suas vendas estão em torno de US\$1,4 bilhão e é o segmento com as mais altas taxas de crescimento do negócio de motores de aviação.

Acertamos muito mais na alocação de recursos no caso da China.

Na década de 1990, a Ásia para a GE se resumia principalmente no Japão, onde nossas receitas anuais eram de mais ou menos US\$2 bilhões. Mas sabíamos que a Ásia era muito mais do que o Japão e que tínhamos de entrar na China.

Assim, escolhemos um de nossos melhores líderes e o designamos para a função. Era Jim McNerney, que citei no capítulo anterior sobre orçamentos.

Na época, Jim era o CEO do negócio de sistemas industriais da GE, de US\$4 bilhões, em Plainville, Connecticut. Sob todos os aspectos, era um goleador. Tinha vinte e cinco mil pessoas sob sua supervisão numa de nossas principais áreas de atuação, uma sala confortável e uma equipe bem treinada e altamente capaz. Muita gente na empresa acreditava que o futuro de Jim era muito promissor na GE e que sua próxima promoção seria para vice-chairman, no mínimo.

Em vez disso, nos o transferimos para um escritório em Hong Kong, com uma assistente e alguns funcionários.

O impacto foi imediato. Jim era como o Flautista de Hamelin. Assim que o centro corporativo lançou o desafio e despachou para a China al-

guém amplamente reconhecido como estrela, todos os nossos negócios também passaram a enviar para a Ásia os seus profissionais mais capazes.

Jim e sua equipe transformaram as operações da GE na China no negócio de US\$4 bilhões de hoje. Mais tarde, ele partiu para outra grande missão, como CEO da 3M.

DIRETRIZ DOIS: Exagere na exaltação sobre o potencial e importância do novo empreendimento.

Quando enviamos Jim McNerney para a Ásia, não nos limitamos a divulgar um press-release e deixar que a notícia se espalhasse por si mesma. Em vez disso, fizemos muita publicidade em torno do evento. Expliquei e esmiucei a nomeação de Jim em todas as reuniões da alta administração, e quando estava em campo, visitando os negócios, fazia questão de que todos captassem a mensagem de que a GE estava entrando agressivamente na China e que havíamos escalado para a missão nosso melhor jogador. Jim era o mensageiro perfeito para transmitir o meu recado.

Da mesma maneira, quando a NBC lançou os canais a cabo MSNBC e CNBC, dediquei-lhes atenção desmedida em todos os ambientes públicos disponíveis. Por exemplo, nas avaliações dos negócios da NBC, eu me concentrava muito mais nas apresentações do pessoal de cabo do que na equipe da Costa Oeste da NBC, promovendo sua nova rede de comédias. Não fazia perguntas sobre as estrelas que apareceriam no próximo campeão de audiência da emissora. Ao contrário, para demonstrar meu apoio, perguntava aos executivos da MSNBC e da CNBC — nenhum dos dois já gerando receita, propriamente dita — sobre o conteúdo e sobre o aumento de assinantes.

Os novos negócios precisam de líderes de torcida — leais e ruidosos.

No entanto, a torcida não deve limitar-se à agitação dos altos executivos. Também exige o patrocínio dos novos empreendimentos. Isso pode até significar o rompimento das normas burocráticas, mas, nesses casos, a visibilidade organizacional é crítica. Por exemplo, os novos empreendimentos devem reportar-se a alguém pelo menos dois níveis acima do

que seria justificado pelo valor das vendas. Se possível, seria bom que prestassem contas diretamente ao CEO. Na pior das hipóteses, devem desfrutar no mínimo de lugar especial na lista de prioridades do CEO.

No entanto, enfrenta-se um grande problema quando se faz muita badalação em torno de um novo empreendimento.

A sua cara de palhaço se o negócio fracassar.

E realmente você pode acabar parecendo muito burro. Mas isso é parte do jogo e não vou menosprezar os seus efeitos. Muito se falou sobre o entusiasmo com que apoiei o XFL, o novo time de futebol que a NBC lançou em 2000. Como oportunidade de negócios, não vi nada de errado no empreendimento e expressei essa opinião nas mais diferentes oportunidades. Quando o XFL fracassou, depois de uma temporada dolorosa de doze semanas, perdendo US\$60 milhões para a empresa, a imprensa se divertiu com o desastre, caindo em cima de mim e de Dick Ebersol, outro patrocinador ostensivo do XFL, como alvos de muitas piadas. Felizmente, a pichação terminou em relativamente pouco tempo.

Novos empreendimentos
devem reportar-se a alguém pelo menos dois níveis acima do que seria justificado pelo valor das vendas. Se possível, seria bom que prestassem contas diretamente ao CEO

Se o empreendimento for bem-sucedido, desfrute o sucesso da equipe. Será muito bom.

DIRETRIZ TRÊS: Erre por excesso de liberdade; não fique no pé do empreendimento.

Essa é uma diretriz que não é de fato uma diretriz, pois na hora de avaliar o grau de autonomia a ser dado ao novo empreendimento, não

existem fórmulas, apenas um processo iterativo. O principal ponto a se lembrar é: durante todo o processo, dê ao negócio mais liberdade do que lhe parecer razoável, nunca menos.

Encontrar o equilíbrio certo entre patrocínio, acompanhamento e cerceamento nos cuidados com o novo empreendimento não é diferente de quando se manda o filho para a universidade. Agora que ele está por conta própria, seu principal objetivo é que ele assuma plena responsabilidade pela vida dele. Mas você também não quer que ele fique na boa vida ou que caia na farra. E assim se inicia um jogo de gato e rato. De início, você o visita e telefona demais. A toda hora pergunta sobre as provas, sobre as novas amizades e sobre as atividades no fim de semana.

Quando tudo parece que está correndo bem, você solta a corda.

Quando aparece no boletim o primeiro C, é hora de puxá-la.

Quando as notas seguintes só são As e Bs, você de novo dá mais espaço.

Ao receber um telefonema da segurança do campus, informando que o pimpolho se meteu numa bebedeira, você realmente sai do sério.

O mesmo acontece com os novos empreendimentos, exceto que você não pode substituir o seu filho. Mas você pode — e deve — substituir o líder do negócio, caso necessite de mais energia.

Em última análise, seu intuito é que esse processo iterativo proporcione cada vez mais autonomia ao novo empreendimento.

Mas todos sabemos que nas grandes empresas os novos negócios, no início, ainda não geram resultados nem dispõem de capital político para sobreviverem por conta própria. Nas empresas pequenas é muito fácil incluir o novo negócio no núcleo.

Mas a autonomia infunde o senso de propriedade e de orgulho. Na situação ideal, os novos empreendimentos com líderes fortes devem ter suas próprias ferramentas, como equipes de P&D, vendas e marketing. Também é importante que estejam investidos de autoridade para fazer suas próprias apostas audaciosas em pessoas e estratégias.

Meu comprometimento com a autonomia dos novos empreendimentos tem suas raízes em meus primeiros dias como gerente do negócio de Noryl, o novo plástico que era tão promissor quanto duvidoso, quando iniciamos os experimentos em 1964. Mas assim que a equipe acertou na composição química e eliminou as falhas técnicas do novo produto, passei a lutar pelo negócio.

O pessoal de cima achava que eu devia usar o pool da força de vendas e deixar que o Noryl fosse vendido como parte da cesta, com os outros plásticos da GE. Mas eu achava que nenhum vendedor do mundo insistiria no Noryl, que gerava pedidos de US\$500 naquela época, quando também tinha o Lexan, que era vendido em lotes de US\$50.000 para a Boeing ou para a IBM. Para mim, vendia-se o Lexan sentado numa poltrona, bastava receber os pedidos, ao passo que o Noryl exigia fanáticos para convencer os clientes a experimentar o produto! Defendi esse argumento com muito fervor e persistência — em outras palavras, obstinadamente — até que em dois anos convenci meu chefe.

Quando o negócio finalmente teve condições de se sustentar sozinho, ele finalmente decolou — todos nos sentíamos empreendedores e agíamos como tais, embora com o apoio de um grande banco — a própria GE. Nos dois anos seguintes, o negócio cresceu aos saltos. Em 1969, quando fui promovido a chefe de toda a divisão de plásticos, mantive o Noryl como negócio à parte porque — mesmo depois de seu lançamento bem-sucedido e apesar de seu crescimento acelerado — eu achava que a autonomia ainda seria um fator positivo. Na verdade, o Noryl (hoje um negócio de um bilhão de dólares) só foi absorvido pelas operações de marketing e vendas de plásticos depois de quinze anos.

SE VOCÊ ESTIVER TOCANDO O EMPREENDIMENTO...

As diretrizes que acabei de expor se destinam, sob muitos aspectos, aos executivos que patrocinam um novo empreendimento. Mas também têm importantes implicações para os líderes do negócio — as pessoas que dirigem o espetáculo.

Veja a primeira diretriz, sobre gastos com recursos e pessoas. Em geral, você achará que não está recebendo dinheiro suficiente da nau capitânia nem que está contando com as melhores pessoas. O que fazer?

Lute como o diabo. Procure a alta administração e exponha seus argumentos. E não poupe esforços na batalha pelos mais capazes. Descubra os melhores candidatos, dentro e fora da empresa, e seja convincente na sua pregação diretamente a essas pessoas. Mas consiga os melhores talentos, ainda que precise dar algumas cotoveladas.

E agora, falemos sobre badalação. É preciso reconhecer que ela é uma faca de dois gumes. Você precisa de publicidade para conquistar o comprometimento do pessoal de cima. Porém, ao consegui-lo, também é certo que você estará cutucando os seus colegas. Sem dúvida, os negócios tradicionais, que geram receitas e lucros polpudos, simplesmente odeiam quando pequenos negócios emergentes, ainda deficitários, são alvos de tantos recursos e atenção. Estão convencidos de que precisam de mais investimentos e de que seriam capazes de gastar muito melhor o dinheiro do que aquele pequeno empreendimento arriscado.

Essa atitude talvez o deixe irritado, mas a última coisa de que você precisa é que alguém na empresa fique torcendo pelo seu fracasso. Reconheça que a resistência contra os novos empreendimentos é natural. Não fale demais caso se sinta incomodado. A humildade será útil no relacionamento com seus colegas; algum dia, muito em breve, você precisará do apoio deles.

Finalmente, chegamos à questão da autonomia. Na verdade, você sempre ansiará por mais do que tem a qualquer momento. Se seguir as regras, você logo ganhará mais liberdade. Você é o foco dos holofotes da empresa. Não estrague tudo, reagindo em excesso, caso se sinta sufocado pelas restrições impostas ao novo empreendimento. Elas são apenas parte do processo de libertação gradual dos "filhos" em relação aos "pais".

MAR EM FÚRIA

Raramente você vê todas as três diretrizes em funcionamento ao mesmo tempo, mas se isso acontecer, cuidado. Você está navegando num "mar em fúria", como o Fox News Channel.

Se você achar que não está recebendo dinheiro suficiente da nau capitânia nem que está contando com as melhores pessoas, lute como o diabo — até dê algumas cotoveladas.

Você sempre ansiará por mais autonomia. A melhor jogada é conquistá-la por merecimento.

O Fox News foi lançado em 1996 por Rupert Murdoch, empreendedor de empreendedores, embora fosse dono e CEO da News Corporation, conglomerado de muitos bilhões de dólares. Rupert queria entrar no noticiário a cabo e para tanto estava disposto a gastar o necessário.

Para alcançar o sucesso com um canal a cabo, precisa-se de duas coisas. Primeiro, conseguir assinantes de provedores de distribuição, como a Conquest e a Time Warner. Segundo, desenvolver conteúdo atraente, de modo que os assinantes de fato vejam os seus programas — fundamento para conseguir mais dólares de propaganda.

O primeiro passo de Rupert foi contratar um profissional para dirigir o novo empreendimento. E descobriu Roger Ailes, alguém que caiu do céu. Depois de dirigir várias campanhas políticas bem-sucedidas, Roger trabalhara na NBC durante três anos, pondo no mapa o canal a cabo CNBC. Também acabara de lançar outro canal a cabo para a GE, chamado America's Talking. Mas o perdeu quando a GE usou os ativos do America's Talking como sua contribuição para a criação do MSNBC, joint-venture cinquenta-cinquenta com a Microsoft, que entrou com o dinheiro.

Roger deixou a NBC aborrecido, mas Rupert já estava no seu rastro. Ele achava que Roger seria o gerente perfeito para o novo empreendimento — jorrando idéias, energia e paixão — para não falar no desejo ardente de vencer a empresa que levava embora o seu "bebê".

Com o líder certo na linha de frente, Rupert partiu para o trabalho de arregimentar assinantes. Pagou bem acima do mercado para conseguir o acesso aos subscritores de que o canal precisava. Enquanto isso, Roger contratava os melhores talentos — Brit Hume, da ABC; Neil Cavuto e muitos outros da CNBC; e o comentarista de grande audiência Bill O'Reilly.

Nesse interim, Rupert alardeava o tempo todo o novo empreendimento dentro da empresa, deixando absolutamente claro que ele estava por trás da Fox News com todas as fichas. No mundo exterior, tanto Rupert quanto Roger faziam questão de que não se pudesse abrir um jornal ou ligar a televisão sem ver alguma referência ao avanço implacável da Fox.

A Fox News é um exemplo de quando dá tudo certo num novo empreendimento: grandes desafios para as pessoas, enormes investimentos em recursos e muito barulho sobre todos os aspectos do negócio. Os resultados contam a história. A Fox rapidamente superou a MSNBC e acabou ultrapassando a líder tradicional em notícias a cabo, CNN.



Empreendedores lendários como Henry Ford, Dave Packard e Bill Gates são exemplos inquestionáveis da vibração e glória de começar algo novo a partir do zero e observar o seu crescimento até atingir proporções espantosas.

Mas em sua empresa, você também encontra a cada esquina oportunidades de todos os tamanhos e modalidades.

Agarre-as. Escolha pessoas apaixonadas e motivadas para liderá-las, ofereça-lhes todos os recursos disponíveis e lhes garanta oxigênio para respirar.

O crescimento é ótimo e nas empresas estabelecidas nem sempre precisa começar no fundo do quintal. Não há nada como a diversão e a vibração de construir algo novo — principalmente dentro de uma carcaça velha.

14

Fusões e Incorporações

EXCESSO DE PRESSÃO E OUTROS PECADOS MORTAIS

VOCÊ CONHECE A FESTANÇA quando duas empresas anunciam a operação. A coletiva de manhã cedo na CNBC, os boatos e fofocas, os vigorosos apertos de mão, o brilho dos refletores nos estúdios de televisão, a manchete proclamando o novo nome da empresa. Não falta nenhum ingrediente, a não ser o confete.

E então é a vez das estrelas do espetáculo — os CEOs das empresas em processo de fusão ou incorporação, os amplos sorrisos, os tapinhas nas costas e toda aquela blablablá sobre o admirável mundo novo das sinergias, economias de custo e aumento do valor para os acionistas. Nos anúncios de fusão ou incorporação particularmente joviais, os CEOs mais parecem ursos se abraçando, como Steve Case e Jerry Levin no dia fatídico do acordo da AOL com a Time Warner.

Apesar de toda a vibração, também se percebe exaustão, e às vezes não se precisa procurar muito, para vê-la transparecer nos semblantes dos CEOs que ocupam o centro do palco. Há semanas estão trabalhando vinte e quatro horas por dia, talvez há meses, lutando por todos os tostões, para não falar em quem vai dirigir o quê.

Mas, em geral, tudo que se vê nos anúncios de fusão é entusiasmo e alívio. A batalha terminou e agora é hora de colher as recompensas da operação.

Na verdade, como lhe dirá o veterano de qualquer dessas operações, a batalha mal começou e as recompensas do acordo não serão colhidas sem muito sangue, suor e lágrimas.

Se o primeiro dia da fusão é uma festança, o dia seguinte é o do início da faxina. As pessoas no lado da adquirente se defrontam com montanhas de papel e embora estejam transbordando de otimismo sempre se percebe um certo ar de nervosismo no recinto. Todos os acordos prometem reduções de custo e mesmo que você tenha sido parte da equipe de negociação, trabalhando noite e dia para processar os números que justificariam a operação, bem no fundo você fica pensando se as tão alardeadas economias também significarão a perda do seu emprego ou o do seu chefe, ou o de seu amigo na sala ao lado ou de um funcionário de quem há anos você tem sido mentor.

Essas operações podem parecer a morte. Todas as coisas por que você trabalhou, todos os relacionamentos forjados ao longo de tanto tempo — de repente tudo se torna nulo e inexistente.

No lado da adquirida, o nervosismo na sala vai muito além de um "certo ar". Na verdade, é um tufão. Todos estão apavorados com os desligamentos coletivos. Porém, mesmo que você ache que seu emprego está seguro, a vida sem dúvida ficou mais complexa. Essas operações podem parecer a morte. Todas as coisas por que você trabalhou, todos os relacionamentos forjados ao longo de tanto tempo — de repente tudo se torna nulo e inexistente. A sensação é a de que nada será como antes.

Ainda por cima, no dia seguinte, a mídia está cheia de jornalistas de negócios e de analistas de Wall Street questionando as razões da operação e lembrando a todos do fracasso de muitas fusões e incorporações.

Sem dúvida, várias dessas operações são fiascos retumbantes. A estrada ainda é mais acidentada para as fusões e incorporações destinadas especificamente a captar benefícios de convergência ou sinergias de receita. O sucesso é mais fácil quando a operação se baseia em reduções de custo resultantes da combinação, considerando-se como mero benefício

indireto qualquer tipo de sinergia de receita. Seja como for, o êxito das fusões e incorporações nunca são favas contadas.

No entanto, as empresas insistem nessas operações — e é assim que deve ser.

No capítulo anterior, vimos por que o crescimento orgânico é ótimo. Todas as empresas devem ter a paciência de concentrar-se nos investimentos e inovações que o torna viável.

Mas as fusões e incorporações oferecem uma via expressa para o crescimento lucrativo. Rapidamente ampliam o escopo geográfico e tecnológico e trazem a bordo novos produtos e clientes. Também importante, essas operações permitem que a empresa melhore os seus jogadores — de repente há duas vezes mais pessoas "disputando" a escalação.

Em síntese, as fusões e incorporações bem-sucedidas criam uma dinâmica na qual $1 + 1 = 3$, catapultando a competitividade da empresa literalmente da noite para o dia.

Basta fazê-lo da maneira certa.

Este capítulo é sobre esse processo e se destina a todas as partes envolvidas, desde os que conduzem a operação até os que apenas sofrem as consequências, a vários níveis de distância. Durante minha carreira na GE, participei de bem mais de mil fusões e incorporações e nos últimos três anos atuei como consultor em várias outras.

Evidentemente, nem todas as operações de que participei foram bem-sucedidas. Mas a maioria foi, e com o tempo minha média de acertos melhorou, à medida que aprendia com os erros em situações que não deram certo.

No final das contas, aprendi que as operações bem-sucedidas exigem mais do que apenas escolher a empresa que se encaixa na sua estratégia, definir as fábricas a serem fechadas e as linhas de produtos a serem combinadas e prever com o máximo de exatidão as consequências financeiras do negócio.

Basicamente, o sucesso das fusões e incorporações consiste em não cair em sete armadilhas, ou seja, não cometer certos erros de julgamento. Talvez haja outras armadilhas por aí, mas, com base em minha experiência, essas sete são as mais comuns. Às vezes, elas matam uma operação; porém, com mais frequência, apenas a tornam muito mais vagarosa, diminuem o seu valor ou produzem os dois efeitos.

Aqui estão elas, de maneira resumida. Seis estão relacionadas com a adquirente e apenas uma com a adquirida.

- A primeira armadilha é acreditar que a fusão entre iguais é realmente possível. Apesar das nobres intenções das partes, quase todas essas fusões são autodestrutivas, em razão de sua própria premissa.
- A segunda armadilha é concentrar-se tão intensamente no encaixe estratégico que não se avalia o encaixe cultural, que é tão ou mais importante para o sucesso da operação.
- A terceira armadilha é "reverter a situação de refém", na qual a adquirente faz tantas concessões durante as negociações que a adquirida acaba ficando com todas as fichas.
- A quarta armadilha é integrar muito devagar. Sob boa liderança, a fusão ou incorporação deve estar concluída em noventa dias.
- A quinta armadilha é a síndrome do conquistador, pela qual a empresa adquirente invade a adquirida e nela instala seus gerentes em todos os lugares, desperdiçando uma das razões da operação — o influxo de novos talentos.
- A sexta armadilha é pagar demais. Não 5% ou 10% acima do preço justo; mas tanto que o ágio nunca será recuperado depois da integração.
- A sétima armadilha contamina a empresa adquirida de alto a baixo — a resistência. Numa fusão ou incorporação, os novos donos sempre preferem os que aceitam a nova situação aos que oferecem resistência, ainda que estes últimos sejam mais capazes. Se você quiser sobreviver, supere a angústia e aprenda a amar a operação, tanto quanto os adquirentes.

CUIDADO COM O EXCESSO DE PRESSÃO

Antes de entrar nos detalhes das armadilhas, vale a pena chamar a atenção para certo perigo. Muitas dessas armadilhas ocorrem por um motivo: excesso de pressão.

Estou certo de que não preciso explicar o fenômeno com minúcias. Ele se manifesta sempre que uma empresa está com fome de aquisições e as ofertas no mercado são relativamente escassas. Nessas situações, sempre que se identifica um candidato a aquisição, o pessoal de cima da adquirente e seus bancos de investimento, com água na boca, se unem num acesso de pânico, ansiedade e paranóia, o que se intensifica quando entram em cena outras pretensões adquirentes.

O excesso de pressão é absolutamente humano e até as pessoas mais experientes cometem esse erro. Mas seus efeitos negativos durante os processos de fusão ou incorporação podem ser pelo menos minimizados se você evitar essas sete armadilhas comuns.

O excesso de pressão é absolutamente humano e até as pessoas mais experientes cometem esse erro.

A primeira armadilha é acreditar que a fusão entre iguais é realmente possível. Apesar das nobres intenções das partes, quase todas essas fusões são autodestrutivas, em razão de sua própria premissa.

Sempre que ouço falar nas chamadas fusões entre iguais, fico arrepiado só de pensar no desperdício, na confusão e na frustração que desce do topo das duas empresas, atingindo como bola de neve as operações imbuídas das melhores intenções.

Sim, as fusões entre iguais faz sentido na teoria. Algumas empresas têm mais ou menos o mesmo tamanho e força e, sim, podem fundir-se como tais. Além disso, durante as negociações acaloradas — e quase todas as negociações são tórridas — o conceito atenua as chamas. Ambos os lados podem proclamar-se vencedores.

Mas algo acontece na prática com as fusões entre iguais — as pessoas empacam.

Empacam, na verdade, por causa do próprio conceito de igualdade. Em ambos os lados, as pessoas ficam pensando: se somos tão iguais, por-

que não devemos fazer a coisa à *nossa* maneira? A *sua* maneira sem dúvida não é melhor.

O resultado acaba sendo que não se faz de nenhuma das duas maneiras.

Sei que este ponto de vista negativo sobre as fusões entre iguais não é aceito por todos. Meu amigo Bill Harrison, CEO do JPMorgan durante sua fusão com o Bank One, lhe diria que no setor financeiro, no qual o principal recurso são os cérebros de funcionários orgulhosos e autoconfiantes, as fusões entre iguais são uma necessidade, "senão todo mundo vai embora".

É bem possível que ele esteja certo sobre esta exceção; a fusão que ele está supervisionando ao lado de Jamie Dimon — que será CEO da empresa resultante da fusão, em 2006 — vai muito bem. E a experiência de Bill com operações de fusão é um poderoso reforço para o seu argumento, a começar com a fusão entre iguais do seu Chemical Bank com o Chase Manhattan e o J. P. Morgan & Co.

Apesar desse sucesso, estou convencido de que no mundo industrial, ou seja, em qualquer lugar fora dos setores bancário e de consultoria, as fusões entre iguais estão condenadas ao fracasso.

A DaimlerChrysler é o exemplo mais flagrante. Você se lembra do amplo reconhecimento, em 1998, de como as duas empresas eram realmente equivalentes sob todos os aspectos; precisavam apenas uma da outra para se tornarem globais? Não, de modo algum, proclamavam as empresas, não se tratava da aquisição de uma empresa automobilística americana, produtora de carros populares, por uma empresa alemã diversificada, fabricante de carros de luxo — nem pensar! Eram duas titãs que se juntavam num casamento celestial.

Em parte, o intuito de toda essa propaganda era facilitar a aprovação da fusão pelas agências reguladoras. Mas, em parte, também tinha a ver com o ego dos participantes. Os membros do Conselho de Administração da Chrysler sem dúvida não admitiriam que estavam sendo comprados por uma empresa estrangeira e seus colegas na Alemanha provavelmente não estavam nem um pouco animados com a perspectiva de serem controlados por um bando de americanos.

E assim as empresas tentaram executar uma fusão entre iguais. Que confusão! Durante dois anos tortuosos, a nova empresa encheu aviões com hordas itinerantes entre Detroit e Stuttgart, duas vezes por semana,

na tentativa de chegar a acordos satisfatórios sobre os processos operacionais, abrangendo todos os aspectos, como cultura organizacional, sistemas financeiros, unidades de fabricação e equipe de liderança. Nesse meio tempo, a organização resultante da fusão funcionava aos trancos e barrancos, numa situação caótica, enquanto os gerentes aguardavam orientação e os acionistas aguardavam o cumprimento de todas as promessas de novas oportunidades, sinergias e reduções de custo em âmbito global.

Evidentemente, o fim da história foi em 2002, quando os jornais divulgaram o que muita gente já suspeitava há muito tempo — que a chamada fusão entre iguais foi, de fato, uma pura e simples aquisição de controle. Depois de admitida a realidade da situação, a Daimler finalmente pôde começar a comandar o espetáculo, como pretendia desde o início. Implementou um único sistema gerencial, uma cultura e uma estratégia e o desempenho da empresa emergiu do seu mergulho pós-"fusão entre iguais".

O objetivo da história não é tripudiar sobre a DaimlerChrysler — que já fez muita coisa nos últimos anos —, mas demonstrar a impossibilidade prática de duas empresas, cada uma com o seu líder, se mesclarem de maneira absolutamente homogênea numa única organização, com a duplicação de tudo e de todos.

Esqueça essa hipótese. As pessoas em empresas iguais provavelmente estão menos bem preparadas para a fusão do que as de empresas diferentes. É bem possível que durante as negociações aleguem, sob o excesso de pressão, que estão promovendo uma união perfeita e equânime. No entanto, quando começa a integração, deve-se definir com rapidez quem é o dono da bola. Alguém deve liderar e alguém deve seguir, ou ambas as empresas acabarão paralisadas.

A segunda armadilha é concentrar-se tão intensamente no encaixe estratégico que não se avalia o encaixe cultural, que é tão ou mais importante para o sucesso da operação.

Mais uma vez, o excesso de pressão está por trás de um erro muito comum em operações de fusão ou incorporação, a falta de análise cuidadosa do encaixe cultural, antes da conclusão do acordo.

Muitas empresas avaliam com bastante cuidado o encaixe *estratégico*. A maioria dos gerentes (com o apoio de suas consultorias e bancos de investimento) tem as ferramentas e os conhecimentos necessários para verificar se as duas empresas preenchem as lacunas uma da outra em termos de geografia, produtos, clientes ou tecnologia (ou todas elas) e com a união criam uma empresa que, mesmo com algumas redundâncias inevitáveis, é mais forte e mais competitiva do que a soma das duas, isoladamente.

Mas o encaixe *cultural* é traiçoeiro. Mesmo com a cabeça fria, não é fácil verificar a compatibilidade entre dois conjuntos de sistemas de valores. Isso porque muitas empresas alegam que têm o mesmo DNA — acreditam em serviços aos clientes, em processos decisórios analíticos, em aprendizado e em transparência. Valorizam a qualidade e a integridade etc., etc. Suas culturas são de alto desempenho, movidas a resultados, amistosas e daí por diante.

Na realidade, evidentemente, as empresas desenvolvem maneiras singulares e quase sempre diferentes de fazer negócios. Mas, sob pressão, as pessoas acabam concluindo que todas as empresas são compatíveis. Proclama-se o encaixe cultural e dá-se o sinal verde para a operação.

Esse sem dúvida foi o caso quando a GE comprou o Kidder Peabody, desastre que mencionei no capítulo anterior sobre gestão de crises e sobre o qual incluí muitos comentários em meu livro anterior. Mas, para apresentar aqui um breve resumo: uma empresa como a GE, cujos valores básicos são ausência de fronteiras, trabalho em equipe e franqueza, jamais poderia incorporar um banco de investimentos com três valores primordiais: meu bônus, meu bônus, meu bônus.

Para mim, a falta de encaixe cultural nunca ficou mais evidente do que no dia em que toda a magnitude do nosso problema — na falta de melhor eufemismo — realmente bateu no ventilador. Foi numa tarde de domingo, em abril de 1994. Uma equipe de executivos da GE e do Kidder Peabody estava trabalhando sem parar desde a noite de sexta-feira para descobrir por que faltavam US\$300 milhões no lucro contábil. Já não havia dúvida de que um operador do Kidder, Joe Jett, havia registrado operações fantasmas, mas o que precisávamos compreender era por que e como essa fraude passara pelos controles do banco e, igualmente importante, por sua cultura.

Reuni-me com a equipe naquele dia para ouvir suas explicações e depois de algumas horas compreendemos a situação e suas consequências para a empresa. O que me deixou perplexo foi que três vezes à tarde e à noite, duas vezes no corredor e uma vez no lavatório masculino, repetiu-se a mesma coisa. Um gerente da equipe do Kidder Peabody aproximou-se de mim e com um ar preocupado me perguntou de diferentes maneiras: "O que vai acontecer com o nosso bônus este ano?"

Dez anos depois, isso ainda me faz sair do sério.

No final das contas, com a venda do Kidder Peabody para o Paine Webber e, por fim, para o UBS, o negócio terminou bem para os acionistas. Mas a verdade é que jamais deveríamos ter submetido a organização ao trauma daquela incorporação. Quando tudo acabou, jurei que nunca mais compraria outra empresa se seus valores não combinassem muito bem com os da GE ou se não fosse possível moldá-la com facilidade à cultura da GE.

Também descartei algumas operações na Costa Oeste durante a década de 1990 por causa de minhas preocupações com o encaixe cultural, pois eu simplesmente não poderia passar mais uma vez por aquele suplício de incompatibilidade de valores. As empresas de tecnologia em crescimento acelerado da Califórnia tinham uma cultura diferente — caracterizada pela bazófia, pela fanfarronice e pela remuneração estratosférica.

Em contraste, nossas operações de software em lugares como Cincinnati e Milwaukee eram conduzidas por engenheiros trabalhadores e realistas, quase todos formados por universidades estaduais do Meio-Oeste. Esses engenheiros eram tão bons sob todos os aspectos quanto os talentos da Costa Oeste, e recebiam boa remuneração, mas não em bases acintosas.

Francamente, não queria poluir nossa cultura saudável.

Todas as aquisições afetam de alguma maneira a cultura da empresa adquirente e esse é um dos fatores a levar em conta. A cultura da empresa adquirida pode mesclar-se muito bem com a da sua organização. Este é o melhor caso. Às vezes, alguns dos maus comportamentos da empresa adquirida se insinuam na sua organização e poluem o que foi construído com tanto trabalho. Isso já é muito ruim; mas, no pior caso, a cultura da empresa adquirida pode entrar em choque com a da adquirente, opondo-se a ela e postergando indefinidamente a realização do valor da operação.

Por isso, para que essas operações funcionem, não basta analisar o encaixe estratégico. O encaixe cultural é pelo menos tão importante.

A terceira armadilha é "reverter a situação de refém", na qual a adquirente faz tantas concessões durante as negociações que a adquirida acaba com todas as fichas. /

Às vezes, você quer tanto ser dono de uma empresa que ela acaba sendo dona de você!

Essa dinâmica é um subproduto inequívoco muito comum e assustador do excesso de pressão. Sempre que converso sobre fusões e incorporações com negociadores experimentados, o assunto acaba vindo à tona.

Deixei que isso acontecesse pela primeira vez (que infelizmente não foi a última) em 1977, poucos anos antes de me tornar CEO. Naquela época, eu já era um veterano de dezenas de aquisições; portanto, deveria estar mais consciente desse risco, mas tal era a minha ansiedade para adquirir uma empresa de semicondutores com sede na Califórnia, chamada Intersil, que não consegui dizer não a nenhuma das exigências deles. O CEO estava convencido que sua empresa funcionava muito bem e deixou perfeitamente claro que, embora precisasse do nosso dinheiro, não queria nossos conselhos.

Antes de saber o que estava acontecendo nas negociações, eu estava beijando o rabo daquele cara de todas as maneiras possíveis. Ele queria um programa de remuneração extremamente generoso para ele próprio e para seu pessoal, pois era assim no seu setor. Concordei. Ele disse que não queria a presença de pessoas da GE em suas reuniões de planejamento. Também concordei. Ainda disse que não admitiria que os seus relatórios financeiros fossem alterados para se adaptarem aos nossos. Mais uma vez concordei.

Eu não poderia pagar US\$300 milhões em muito pouco tempo.

O que eu estava pensando?

Bem, é óbvio que eu simplesmente não estava raciocinando. Estava negociando sob excesso de pressão.

Durante vários anos, prosseguimos naquele atoleiro, depois da aquisição da Intersil. Em geral, quando dávamos alguma sugestão ao CEO sobre como poderia melhorar os sistemas operacionais — em HR, por

exemplo — ele nos descartava, com alguma resposta do tipo: "Vocês não compreendem a indústria. Deixem-nos por nossa conta que no final do trimestre vocês recebem o lucro." //

Era desagradável, para dizer o mínimo, e de modo algum produtivo. Achei que poderia telefonar para eles e pedir informações, mas se eu não fizesse minha pergunta *exatamente* da maneira certa, a resposta nunca era satisfatória. Os gerentes da GE pararam de visitar a empresa por causa da maneira como eram recebidos. Tecnicamente, éramos os donos da empresa, mas para todos os propósitos eles dirigiam o espetáculo.

Finalmente, vendemos a Intersil mais ou menos no ponto de equilíbrio. **A única coisa que extraímos daquela operação foi um ensinamento: nunca compre uma empresa que o transforme em refém.**

O fato é que eu estava com as mãos atadas no caso da Intersil. Não tínhamos conhecimentos suficientes sobre semicondutores ou um gerente sênior com estatura e experiência suficientes na indústria para substituir o CEO, muito menos para dispensar sua equipe gerencial.

Quando compramos a RCA, dez anos depois, pintou uma situação semelhante, mas estávamos preparados. Durante as negociações, disseram-nos que o chefe da NBC, Grant Tinker, estava pensando em ir embora. Sem dúvida, não tínhamos experiência direta em gestão de redes de televisão, mas eu sabia que contávamos com Bob Wright, CEO da GE Capital, na época, no banco de reservas, para pôr um líder capaz no lugar de Grant, caso ele fosse embora. Fiz o possível para segurar Grant, mas não consegui, e quando ele deixou a empresa Bob logo entrou em cena e dez anos depois ainda está dirigindo a NBC.

Dois anos depois, também se desenvolveu outra possível situação de refém numa das divisões da NBC, a de notícias. Seus líderes, abertamente, eu diria que até com certa arrogância, questionaram a capacidade da GE de dirigir uma empresa jornalística e começaram a erguer barreiras às informações, tática muito comum nessa dinâmica de cativeiro. O gerente da divisão, Larry Grossman, liderou a resistência e não se mostrou disposto a desenvolver um orçamento razoável — ou seja, um orçamento que com o qual ganhássemos dinheiro. Nós então o demitimos e pusemos em seu lugar Mi-

Tecnicamente, éramos os donos da empresa, mas para todos os propósitos eles dirigiam o espetáculo.

Michael Garrett, com muita experiência em jornalismo e em negócios. Michael amava sobretudo pressão para iniciar o processo de livrar a NBC News de sua mentalidade de privilégios e dar um bom trabalho, mas, infelizmente, teve de ir embora, por causa de uma crise que ocorreu durante a sua gestão. (O programa *Newsline* da NBC News manipulou um carro da General Motors para explodir numa reportagem sobre segurança de automóveis; desculpa-mo-nos publicamente pelo incidente.) Em seguida, recorremos a um produtor executivo da CBS, com grande experiência em jornalismo, Andy Lack. Foi Andy Lack que realmente transformou a NBC News no negócio de grande integridade e altamente lucrativo de hoje.

Uma última palavra sobre a dinâmica de reverter a situação de re-fim. Nos últimos momentos da negociação, as empresas geralmente oferecem ao fundador ou CEO da empresa adquirida um pacote de participação nos lucros futuros, na expectativa de que em troca conseguirão re-tê-lo e motivá-lo a contribuir para o bom desempenho da empresa.

O que geralmente conseguem é conflito.

A razão é que esses pacotes de lucro quase sempre motivam os beneficiários a manter as coisas inalteradas. Eles insistirão em que a adquirida se deve dirigir o negócio da maneira tradicional — é assim que conseguirão produzir os números. Em todas as oportunidades, dificultarão as mudanças de pessoal, a consolidação dos sistemas contábeis e as alterações nos planos de remuneração — para mencionar só alguns casos.

Mas a integração jamais chegará a bom termo com alguém bloqueando todas as mudanças, sobretudo se essa pessoa já foi o chefe.

O que fazer? Bem, se você fizer questão absoluta de manter por perto o ex-CEO ou o fundador, para garantir o desempenho ou a continuidade, não entre nessa fria e esqueça o pacote de participação nos lucros futuros. Obtenha uma remuneração fixa — determinada importância para continuar na empresa durante um certo tempo. Isso lhe dá a liberdade necessária para criar uma empresa nova.

Esses pacotes de participação nos lucros futuros são apenas um aspecto da armadilha de reverter a situação de re-fim. Sim, às vezes você precisa fazer concessões para ficar com a empresa almejada. Mas não exagera a ponto de, ao fechar o negócio, a adquirida o mantenha como re-fim — com as mesmas que você próprio usava para controlá-la.

A quarta armadilha é integrar muito devagar. Sob boa liderança, a fusão ou incorporação deve estar concluída em noventa dias.

Temer por um segundo aquelas coletivas parecidas com festas, que acompanham a maioria dos anúncios de fusões e incorporações. Mesmo em puras aquisições de controle, os CEOs prometem uma nova parceria. As duas empresas cooperarão, chegarão ao consenso e então se integrarão sem sobressaltos.

Infelizmente, se a parceria não for bem construída, é bem possível que se converta em paralisia. Os dois lados conversam, conversam e conversam sobre cultura, estratégia, operações, títulos, cabeçalhos de papel de carta e assim por diante — enquanto a integração em si fica na fila de espera.

Para variar, o excesso de pressão não é o culpado por essa armadilha. Em vez disso, é algo mais admirável — uma espécie de cortesia e consideração pelos sentimentos da outra parte. Ninguém quer ser um vencedor exatável, impondo as mudanças sem nenhuma aparência de discussão ou debate. Na verdade, muitos adquirentes fazem questão de preservar o clima positivo predominante no fim das negociações, e acham que para tanto precisam ir devagar e com cuidado.

Não estou dizendo que as adquirentes não devem promover discussões sobre como as duas empresas combinarão seus estilos de fazer negócios — sem dúvida é algo muito importante. Na verdade, os melhores adquirentes são ótimos ouvintes. Fazem muitas perguntas e consideram todas as informações e opiniões em circulação pelo ambiente — e em geral são muitas.

Mas depois partem para a ação. Precisam decidir sobre estrutura organizacional, pessoas, cultura e direção, e divulgar essas decisões sem muita contemplação.

É a incerteza que mergulha as organizações no medo e na inércia. O único

É a incerteza que mergulha as organizações no medo e na inércia. O objetivo deve ser a plena integração em noventa dias depois do fechamento do acordo.

antídoto é um processo de integração claro e rápido, transparente para todos. O processo pode ser liderado pelo CEO ou por um gerente de integração, nomeado com todas as formalidades — com os mesmos poderes do CEO. E precisa ter um cronograma rigoroso, com a definição de metas e responsáveis.

O objetivo que deve ficar claro para todos é a plena integração noventa dias depois do fechamento do acordo.

Qualquer dia que ultrapassar o prazo é desperdício.

Exemplo clássico de excesso de cautela na integração — com o pagamento do preço pela demora — é o da aquisição da Case Corporation pela New Holland, em novembro de 1999.

A New Holland, empresa holandesa com sede em Londres e divisão da Fiat, gigante industrial italiana, era a terceira maior empresa do setor de equipamentos para agricultura e construção. Estrategicamente, seus gerentes estavam certos ao supor que a compra da Case, com sede em Wisconsin, segunda empresa do mercado, criaria condições para que a nova empresa finalmente passasse à frente da então líder do setor, a John Deere. Seis bilhões de dólares mais tarde, o negócio estava concluído.

Em face da sobreposição de produtos e mercados, era de supor que a integração das duas empresas seria rápida, sobretudo com reduções de custos tão evidentes. Mas a matriz da nova empresa era européia e seus líderes se mostraram receosos de assumir o controle de uma empresa americana. Além disso, a Fiat havia pago um grande ágio pela Case. Meu velho amigo Paolo Fresco, ex-vice-chairman da GE e, na época do negócio, chairman da Fiat, lembra-se do impacto do ágio nos seguintes termos: "Não queríamos fazer marola nem afundar o barco com muitas mudanças — pagamos muito pela empresa para permitir que isso acontecesse."

A Fiat nomeou o CEO da Case chefe da nova empresa. Além disso, a maioria das posições na nova organização foram preenchidas com gerentes da Case, inclusive as de diretor de operações e de diretor financeiro.

Quando o mercado de equipamentos agrícolas afundou em 2000, com a integração paralisada, a nova empresa também ficou em situação precária. Operando em modo de crise, a Fiat despachou um novo CEO, Paolo Monferino, para os Estados Unidos, que promoveu a integração como ela deveria ter sido conduzida desde o primeiro dia — com rapi-

dez e determinação. O então CEO da Case, Jean-Pierre Rosso, passou a atuar como chairman. Ironicamente, a Fiat estava com medo de fazer essa mudança, porém, depois de fazê-la, seus gerentes logo perceberam que Jean-Pierre fora feito sob medida para o cargo e que ele ficou muito feliz com a nova função. Era forte no relacionamento com os clientes e se revelou excelente estadista empresarial. Toda aquela timidez fora desnecessária!

Quando o Congresso dos Estados Unidos aprovou a Lei Agrícola, em 2002, a CNH Global N.V., como passou a se chamar a nova empresa, já plenamente integrada, estava em condições de aproveitar a retomada do mercado. Mas, como observa Paolo Fresco, "Perdemos pelo menos um ano, talvez mais, por causa de nossa incerteza cultural".

A história da Case New Holland não é única.

Em 2000, a GE tentou comprar a Honeywell — negócio que, como alguns se lembram, nunca foi aprovado pela União Européia. Mas nos sete meses em que esperamos o beneplácito das agências reguladoras, as equipes de ambos os lados trabalharam duro para mesclar as duas empresas.

Parte do processo consistia em observar com cuidado o andamento da própria fusão da Honeywell com a AlliedSignal, em 1999. Àquela altura, as duas empresas estavam juntas havia um ano e esperávamos que a integração já estivesse bem adiantada.

Ao contrário, ficamos chocados ao constatar que os gerentes da AlliedSignal e da Honeywell ainda estavam "discutindo" os valores e comportamentos das empresas fundidas e ambos os lados continuavam afeitos aos seus velhos estilos. O pessoal da AlliedSignal tinha uma cultura agressiva, voltada para os números. Os gerentes da Honeywell, contudo, preferiam uma abordagem mais baseada no consenso. O CEO da nova empresa, Mike Bonsignore, relutava em escolher entre as duas maneiras de trabalhar. E assim, bem depois da assinatura do acordo, eles ainda tinham duas empresas distintas, trabalhando lado a lado, com pouca integração.

A integração na velocidade certa e com o nível de pressão adequado sempre será um ato de equilíbrio. Mas quando o risco é cair nessa armadilha, pelo menos é bom saber que você saiu da trilha. Caso já se tenham passado noventa dias desde o fechamento do acordo e as pessoas ainda

estejam debatendo questões importantes de estratégia e cultura, você foi muito lento. É hora de agir.

A quinta armadilha é a síndrome do conquistador, pela qual a empresa adquirente invade a adquirida e nela instala seus gerentes em todos os lugares, eliminando uma das razões da operação — o influxo de novos talentos.

Se os adquirentes não raro são muito tímidos na hora de integrar culturas e operações, com a mesma frequência são muito agressivos quando se trata de selecionar pessoas.

Quando me refiro a muito agressivos, quero dizer que muitos adquirentes presumem automaticamente que suas pessoas são as melhores. Talvez sejam, mas também é possível que não sejam. Nessa situação, você deve lidar com o pessoal como se um headhunter tivesse acabado de entregar-lhe uma lista de novos candidatos para todos os cargos da empresa. Se você insistir em simplesmente manter a atual equipe, é possível que perca os melhores jogadores sem nenhuma razão plausível.

Sim, há uma *razão* para esse comportamento, mas ela não é boa — é apenas a familiaridade. Você conhece o seu pessoal e todos o conhecem. Eles compreendem o negócio e a cultura. Sabem como trabalhar da sua maneira.

Para complicar ainda mais a questão, é mais difícil demitir amigos do que estranhos. Você provavelmente conhece a família de muita gente. Já passaram juntos momentos bons e ruins. É bem possível que você já tenha conversado com alguns sobre o potencial deles a longo prazo na empresa. Muitos talvez tenham participado da operação.

É difícil dizer: "Você já não serve mais."

Porém, não se esqueça de que um dos maiores benefícios estratégicos das fusões e incorporações é permitir que os adquirentes ponham em campo uma equipe escolhida entre maior variedade de talentos. Não se pode desprezar essa vantagem competitiva. **Seja apenas muito justo nas escolhas e nas indenizações e enfrente a realidade, mesmo que signifique dizer adeus para "você mesmo".**

Sem dúvida, evitar essa armadilha pode ser um grande desafio. Não foram poucas as vezes em que mergulhamos num negócio e instalamos um gerente da GE em todas as posições de liderança. Na maioria das vezes, ingenuamente, não tínhamos consciência do potencial que estávamos desperdiçando, mas em determinada ocasião, em especial, não conseguimos ficar de olhos fechados. O custo foi muito alto.

Aconteceu em 1988, quando a GE adquiriu da BorgWarner uma empresa de plásticos com sede em West Virginia. Era a operação perfeita, ou assim imaginávamos. O negócio que compramos incluía uma linha de produtos de plásticos ABS para engenharia. Tínhamos nosso próprio negócio de plásticos para engenharia, embora concentrado na faixa mais sofisticada do Lexan e do Noryl. A equipe de plásticos da GE percebeu imediatamente a sinergia de custos. Tudo que tinham a fazer, concluíram, era dispensar a equipe de vendas da adquirida e empurrar os produtos dela através dos canais da GE.

Mas o plano apresentava um problema. Nossa equipe de vendas era composta de tipos convencionais, acostumados a fazer vendas técnicas, convencendo os engenheiros a mudar de metal para plásticos. A equipe de vendas da BorgWarner era de uma estirpe diferente. Eles vendiam seus produtos menos caros, mais do tipo de commodities, a agentes de compras, no velho estilo "barriga com barriga", com base em relacionamentos pessoais e com o reforço de limites generosos nas despesas de representação.

Nosso pessoal não era muito bom nisso.

Foi um desastre. Perdemos 90% da equipe de vendas da BorgWarner, graças à nossa mentalidade de conquista, e nossa participação no mercado de ABS caiu cerca de quinze pontos. A aquisição tropeçou e nunca atingiu todo o seu potencial. O ABS acabou sendo um complemento importante na cesta de produtos da GE, mas a um preço muito alto.

Devíamos ter agido de outra maneira, e para isso não faltavam conhecimento e experiência. Dois anos antes, tínhamos acertado no processo de seleção de pessoal, quando adquirimos a RCA.

Em todos os níveis, a operação com a RCA foi uma vitória pra nós. Com a

Combata a síndrome do conquistador. Encare a fusão como uma grande caça de talentos.

aquisição da NBC, realizamos um de nossos objetivos estratégicos, de entrar em serviços, e ao mesmo tempo fortalecemos nossa base de fabricação, com a inclusão de três negócios em que já operávamos: semicondutores, aeroespacial e televisores.

Nesses três setores, aproveitamos o maior pool de talentos resultante da aquisição e escolhemos líderes da RCA para comandar as organizações resultantes da operação.

O negócio de fabricação de televisores da GE, por exemplo, estava sendo dirigido na época da operação por um jovem CEO, muito inteligente, que começara na empresa em nosso grupo de desenvolvimento de negócios. Era MBA e ex-consultor e, embora fosse meio arrogante, característica que aos poucos seria eliminada pelo treinamento, conseguia bons resultados e, em geral, achávamos que, no longo prazo, ele tinha bom potencial como líder, o que lhe dissemos mais de uma vez.

O negócio de televisores da RCA também tinha um CEO muito bom — era um veterano de fábrica, com tarimba e experiência que sem dúvida faltavam no nosso cara. Ele também apresentava desempenho satisfatório e era um forte candidato para dirigir o novo negócio, de maior porte, resultante da operação. Poderíamos ter escolhido qualquer um dos dois CEOs.

Mas também havia Rick Miller, diretor financeiro da RCA, um grande jogador — inteligente, rápido, cheio de criatividade e energia. A GE, por sua vez, tinha um ótimo diretor financeiro e, aparentemente, Rick seria redundante.

Por mais que quiséssemos ajudar nosso gerente de televisores, mantendo-o no cargo, essa hipótese simplesmente não fazia sentido. Acabamos sugerindo que os dois líderes da GE e da RCA procurassem novos empregos nos meses seguintes e demos o cargo de CEO a Rick. Os dois que foram embora conseguiram boas posições em outras empresas.

Uma última lembrança sobre a seleção de pessoas. Nas integrações mais eficazes, ela começa durante as negociações; na verdade, antes mesmo da assinatura do acordo. Na fusão do JPMorgan Chase com o Bank One, por exemplo, vinte e cinco altos executivos foram escolhidos na época em que se concluiu a operação. Essa foi, sem dúvida, uma situação extrema de melhor prática, mas o objetivo em si sempre deve ser almejado.

Aqui o ponto é: combata a síndrome do conquistador. Encare a fusão como uma grande caça de talentos — uma oportunidade de escolher ótimas pessoas que, em outras circunstâncias, envolveriam anos de busca e custariam muito dinheiro em honorários de headhunters. Não a desperdice. Faça as escolhas difíceis e fique com os melhores — qualquer que seja o lado deles.

A sexta armadilha é pagar demais. Não 5% ou 10% acima do preço justo; mas tanto que o ágio nunca será recuperado depois da integração.

Essa armadilha é tão velha quanto o primeiro mercado. Pessoas são pessoas; quando querem alguma coisa que outras também querem, toda a racionalidade pode desaparecer. Novamente, culpe o excesso de pressão. Essa dinâmica acontece na venda de trastes velhos e em Wall Street.

Mas não estou falando em pagar alguns pontos percentuais acima do preço justo. Esse tipo de ágio pode ser absorvido por uma integração bem executada. E, de fato, deixar um pouco de dinheiro a mais na mesa talvez seja até bom, se diminuir o azedume que pode retardar a integração.

Estou falando, ao contrário, de pagar tão mais caro que nunca será possível recuperar o excesso.

O exemplo notório mais recente dessa dinâmica tinha de ser a fusão Time Warner-AOL, em que uma empresa gigantesca de mídia, com ativos e produtos reais, gastou bilhões e bilhões de dólares em excesso para comprar um canal de distribuição com benefícios competitivos pouco evidentes. Surpreendentemente, na época, havia tanta empolgação em torno de um conceito ilusório chamado "convergência" que quase todo o mundo entrou na onda. Só depois que o fracasso do negócio já era óbvio que Ted Turner, membro do Conselho de Administração que desempenhou papel importante na transação, reconheceu em rede de

Quando se perde uma aquisição por causa do preço, a vida continua. As melhores oportunidades nunca são as últimas.

televisão nacional que nunca viu com bons olhos a operação. A essa altura, essa fleuma de pouco adiantou para os acionistas da Time Warner.

Evidentemente, 2000 foi um ano em que todo o mundo pagava de mais por qualquer coisa. Na indústria editorial, por exemplo, a gigante da mídia alemã Gruner + Jahr pagou cerca de US\$550 milhões por dois negócios: *Inc.* e a revista *Fast Company*, especializada em Nova Economia. Na época, a compra tirou o bom humor de outras revistas de negócios. Mas, durante a recessão seguinte, o ágio foi encarado com mais realismo — excessivo. Nenhuma integração do mundo jamais o justificaria, fato que provavelmente seria confirmado por uma multidão de executivos demitidos da Gruner + Jahr.

Não existe nenhum truque eficaz para evitar preços muito altos. Também não conheço nenhuma fórmula que evidencie ágios excessivos. Mas nunca se esqueça de que, a não ser em casos muito raros de consolidação setorial, quando se perde uma aquisição por causa do preço, a vida continua. Sempre surgirá nova oportunidade.

As melhores oportunidades nunca são as últimas — o que dá essa impressão é o excesso de pressão.

A sétima armadilha contamina a empresa adquirida de alto a baixo — a resistência. Numa fusão ou incorporação, os novos donos sempre preferem os que aceitam a nova situação aos que oferecem resistência, ainda que estes últimos sejam mais capazes. Se você quiser sobreviver, supere a angústia e aprenda a amar a operação, tanto quanto os adquirentes.

Em outubro de 2004, o *Boston Globe*, jornal de minha cidade natal, publicou um artigo brilhante sobre um "sobrevivente próspero", chamado Brian T. Moynihan. Brian começou sua carreira no Fleet Bank, na divisão de fusões e incorporações, e era o que estava fazendo quando o Bank of America comprou o Fleet em abril de 2004.

Nos meses seguintes ao anúncio da operação, muitos executivos no mesmo nível de Brian foram mandados embora, mas não Brian. Ele foi

promovido para dirigir toda a divisão de gestão de fortunas e investimentos do Bank of America. Na verdade, era tal o poder de Moynihan que uma centena de gestores de recursos de terceiros foram transferidos de North Carolina para Boston, onde ficariam sob a liderança dele.

"Ainda não se sabe exatamente por que Moynihan emergiu no topo, enquanto seus colegas afundaram", comentou o *Globe*.

Eu sei. Basta ler no mesmo artigo a seguinte afirmação de Alvaro de Molina, presidente de global corporate and investment banking do Bank of America.

Brian, disse ele, "foi nosso parceiro desde o início".

O que me leva à grande armadilha em que cai a maioria das pessoas nas empresas adquiridas: resistência. Resistir à operação, por mais que você esteja assustado, confuso ou chateado, é geralmente suicídio para a sua carreira, para não falar em seu bem-estar emocional.

Não posso dizer se Brian Moynihan algum dia se sentiu assustado, confuso ou chateado com a operação Fleet-Bank of America. E, na verdade, pouco importa, pois, sem dúvida, ele não demonstrou nenhuma dessas emoções. Ao contrário, ele deixou transparecer exatamente o que se deve exibir para sobreviver a uma operação de fusão ou incorporação — entusiasmo, otimismo e apoio atencioso.

Por quê? Porque, para a empresa adquirente, não há nada pior do que dar uma batelada de dinheiro por uma empresa, passar pela portaria e ser recebido por um bando de caras azedas, com atitudes hostis.

Quem quer isso?

Sim, alguma resistência à mudança é normal. Mas se você quiser manter o seu emprego num pool de talentos que de repente fica muito maior e, francamente, se você quiser curtir o trabalho, não aja como vítima! Torça pelo negócio, pense em como contribuir para o sucesso do empreendimento, adote a atitude mais proativa e mais ousada possível. Convença-se de que os bons tempos acabaram — e imbua-se da idéia de que melhores dias virão.

Resistir à operação, por mais que você esteja assustado, confuso ou chateado, é geralmente suicídio para a sua carreira, para não falar em seu bem-estar emocional.

Compreendo que nem todo o mundo consegue agir dessa maneira — mas o preço será alto para quem não for capaz.

Bill Harrison se lembra de uma reunião com um gerente muito talentoso do JPMorgan Chase, que foi uma das principais “caras azedas” depois da fusão.

“Pelo amor de Deus, homem, você é muito bom, nós realmente queremos ficar com você”, disse-lhe, “mas se você não for capaz de se comportar de maneira mais positiva e aderir à mudança, você não vai sobreviver”.

O triste fim da história é que o gerente era, nas palavras de Bill, “como a maioria das pessoas — não conseguia esconder seus sentimentos”. Alguns meses depois, foi mandado embora.

Nas operações de fusão ou incorporação, os gerentes sempre escolhem as pessoas que torcem pelo negócio, mesmo que não sejam tão talentosas e bem informadas quanto as carrancudas. Quando se tem duas pessoas com mais ou menos as mesmas habilidades para o mesmo cargo, fica-se com a que demonstra mais otimismo e mais entusiasmo pela fusão.

Tenho um amigo que trabalhou durante quase toda a sua carreira numa grande empresa seguradora, onde acabou conquistando o cargo mais alto em marketing, RP e relações com a comunidade. Este executivo mantinha um relacionamento muito estreito com o CEO, o que lhe rendeu todos os tipos de incursão no processo decisório. Era o braço direito, confidente e caixa de ressonância do CEO, embora o título do seu cargo não refletisse tanta influência.

Até que, alguns anos atrás, a seguradora do meu amigo foi adquirida por uma empresa de serviços financeiros e seu mentor, o CEO, foi “promovido” a chairman, com previsão de aposentadoria daí a dois anos.

Não foi grande surpresa para mim quando, um mês depois, meu amigo telefonou e pediu para se encontrar comigo o mais cedo possível. Quando o vi dias depois, ele estava completamente por baixo.

“Já não valho mais nada para a empresa. Chutaram meu chefe para cima; ele está fora do jogo. Meu novo chefe está muito longe, no centro corporativo, e ele e eu ainda não sabemos muito bem quem vai fazer o quê. Odeio essa situação.”

Para encurtar a história, aconselhei meu amigo a fazer amizade com o novo chefe e descobrir todas as maneiras possíveis de contribuir para o

sucesso da operação. Se ele era de fato tão bom quanto dizia, o novo CEO logo vai descobri-lo. Enquanto isso, seria burrice correr o risco de demissão por excesso de ressentimento.

Basicamente, meu recado foi: “Engula o orgulho, demonstre o seu valor e comece de novo.”

Um ano se passou e nunca vi o meu amigo tão feliz profissionalmente. Desencavou uma nova posição para ele, supervisionando a integração de três negócios sobrepostos, assumiu a responsabilidade de orientar o novo chefe de marketing e finalmente encontrou uma nova função de alto impacto, trabalhando com a nova agência de propaganda da organização, numa campanha de marca.

“Não sei por que levei a coisa tão a sério”, disse ele, recentemente. “Estou sempre dizendo a todo o mundo que a mudança é boa, e então fico apavorado com a mudança. O mais difícil foi sair do buraco. Na verdade, fingi durante algum tempo, mas um dia me recuperei e parei de ser um pé no saco.”

Esse é um bom conselho para a próxima vez em que você se lamuriar de alguma aquisição, dos seus novos chefes e da tragédia em que se transformou a sua vida. Você e sua atitude negativa podem ser substituídos — e serão, se você não aprender a amar o negócio como os próprios adquirentes.

Fusões e incorporações significam mudança.

Mas a mudança não é ruim. E as fusões e incorporações em geral são muito positivas. Não são apenas parte necessária dos negócios, também são capazes de gerar crescimento lucrativo e lançar a empresa em nova e vibrante posição estratégica, numa velocidade jamais alcançada pelo crescimento orgânico.

Sim, as fusões e incorporações também impõem desafios, e todas as pesquisas demonstram que mais da metade delas não agregam valor. Mas nada o obriga a ficar no lado negativo desses números.

Não se deixe levar pelo excesso de pressão, evite as sete armadilhas — e colha os benefícios do que acontece quando $1 + 1 = 3$.

15

Seis Sigma

MELHOR DO QUE UMA IDA AO DENTISTA

NOS DOIS CAPÍTULOS ANTERIORES tratamos de um dos aspectos mais vibrantes em negócios — crescimento — tanto por meio de novos empreendimentos, quanto através de fusões e incorporações.

Neste capítulo, estamos pulando para o outro extremo do espectro, para falar (sucintamente, prometo) sobre o que pode ser um dos aspectos mais áridos em negócios, Seis Sigma.

No entanto, sou grande fã do Seis Sigma, o programa de melhoria da qualidade que a GE adotou da Motorola em 1995 e mantém até hoje.

Nada se compara à eficácia do Seis Sigma na hora de melhorar a eficiência operacional da empresa, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Aprimora os processos de projetos, acelera a velocidade de lançamento de produtos, com menos defeitos, e reforça a lealdade dos clientes. Talvez o maior, mas o menos alardeado benefício do Seis Sigma seja a sua capacidade desenvolver um quadro de grandes líderes.

Em termos simples, o Seis Sigma é uma das grandes inovações em gestão do último quarto de século, além de se constituir em ferramenta extremamente poderosa para impulsionar a competitividade da empresa. Hoje, com o Seis Sigma sendo cada vez mais adotado por empresas de

Conduzido da maneira certa, o Seis Sigma é energizante e incrivelmente gratificante. Pode até ser divertido.

todo o mundo, você não se pode dar ao luxo de não compreendê-lo, muito menos de não praticá-lo.

Apesar de tudo isso, o Seis Sigma é fonte de muita ansiedade e confusão.

Nesses últimos anos, em praticamente todas as minhas palestras de perguntas e respostas em vários países, alguém sempre levanta uma dessas questões torturantes sobre o Seis Sigma. Percebe-se o desinteresse repentino e o olhar desanimado do público, ao se preparar para uma preleção técnica monótona, com vários gráficos e quadros.

Obviamente, estou exagerando um pouco, mas seria correto afirmar que, para muita gente, o conceito de Seis Sigma mais parece uma ida ao dentista. Porém, o Seis Sigma não poderia ser mais diferente do que um tratamento de canal ou de qualquer outro processo doloroso. Conduzido da maneira certa, o Seis Sigma é energizante e incrivelmente gratificante. Pode até ser divertido.

Basta compreender o que é realmente o Seis Sigma.

Não há nada técnico no que vou explicar agora. Se você quiser aprender as bases estatísticas do conceito ou tornar-se especialista no método, não faltam livros, vídeos e programas de treinamento à sua disposição.

Mas, para nossos propósitos, serei muito simples sobre o significado e os resultados do Seis Sigma. Chamo essa abordagem de "Seis Sigma para Cidadãos", ou seja, as pessoas que — como eu — gostariam de ouvir a versão "conversa de elevador" sobre o que é o Seis Sigma e por que ele é tão importante. A explicação não se destina a cientistas e engenheiros, que, de fato, realmente precisam conhecer a base estatística do Seis Sigma como condição para incorporá-la no projeto de experimentos e de equipamentos complexos.

Aqui vai ela:

O Seis Sigma é um programa de qualidade que, quando se diz e se faz tudo da maneira certa, melhora a experiência dos clientes, reduz os seus custos e desenvolve melhores líderes.

Obtêm-se esses resultados mediante a redução de desperdícios e ineficiências e por meio do projeto de produtos e de processos internos que ofereçam aos clientes o que eles querem e quando querem, no prazo pro-

metido. Obviamente, seu objetivo é proporcionar aos clientes mais satisfação do que os concorrentes, não importa que seu negócio seja produzir pizzas ou fabricar os mais poderosos motores para jatos. No capítulo sobre estratégia, falamos sobre lealdade dos clientes e usamos a palavra *retenção* para descrever o seu propósito. Bem, em grande parte, a retenção de clientes consiste em atender ou superar as expectativas deles, que é exatamente o que o Seis Sigma o ajuda a fazer.

Algo que sem dúvida acaba com a retenção é a inconstância nos produtos ou serviços.

Imagine essa situação hipotética. Você produz peças sobressalentes e promete prazo de entrega de dez dias.

Em três pedidos, os clientes recebem as peças sobressalentes no quinto dia, no décimo dia e no décimo quinto dia. O prazo médio é de dez dias.

Nos três pedidos seguintes, as entregas são efetuadas no segundo dia, no sétimo dia e no décimo segundo dia. O prazo médio caiu para sete dias, o que parece ter sido grande melhoria na experiência dos clientes. Mas, na verdade não foi — você talvez tenha aprimorado algum processo interno ou reduzido custos, mas o cliente não experimentou nada além de inconstância!

Com o Seis Sigma, os clientes receberiam todos os três pedidos no décimo dia ou, na pior das hipóteses, no nono dia, no décimo dia ou no décimo primeiro dia.

O Seis Sigma, em outras palavras, não se preocupa com as *médias*. O importante são as *variações* e a eliminação da inconstância no seu relacionamento com os clientes.

Para eliminar a variação, o Seis Sigma exige que a empresa descosture todas as suas cadeias de fornecimento e distribuição, assim como o projeto de seus produtos. O objetivo é remover qualquer elemento que possa causar desperdício, ineficiência ou aborrecimento para os clientes, como consequência de sua imprevisibilidade.

Em grande parte, a retenção de clientes consiste em atender ou superar as expectativas deles, que é exatamente o que o Seis Sigma o ajuda a fazer.

Isso é Seis Sigma — a eliminação de surpresas desagradáveis e do descumprimento de promessas.

SIMPLES, COMPLEXO, OU NADA DISSO

Numa abordagem superficial, duas são as aplicações básicas do Seis Sigma. Primeiro, pode ser usado para remover as variações em tarefas repetitivas rotineiras, relativamente simples — atividades que ocorrem sucessivas vezes. E, segundo, pode ser usado para garantir que projetos grandes e complexos dêem certo da primeira vez.

Numerosos são os exemplos da primeira espécie de aplicação. Call centers de South Dakota a Delhi usam o Seis Sigma para garantir que os telefonemas sejam atendidos depois do mesmo número de toques em cada chamada. As instalações de processamento de cartões de crédito adotam o Seis Sigma para ter a certeza de que os clientes recebem as faturas no mesmo dia de cada mês.

A segunda aplicação do Seis Sigma situa-se no território de engenheiros e cientistas que participam de iniciativas envolvendo várias partes, que às vezes se estendem durante anos. Quando se está falando de investimentos no valor de centenas de milhões de dólares num novo motor para aviões a jato ou em nova turbina para usinas elétricas, não se admite qualquer tipo de inconstância no processo ou no projeto nos estágios mais avançados. O Seis Sigma é de grande eficácia em identificá-las ainda nas pranchetas — ou seja, nas telas dos computadores.

Evidentemente, na primeira aplicação — atividades simples e repetitivas — o nível de treinamento e instrução é sem dúvida mais acessível. Para descobrir as causas básicas das inconstâncias, basta conhecer os tipos de informações necessárias e como analisá-las. O rigor desse tipo de treinamento produz um extraordinário efeito colateral. Desenvolve o raciocínio crítico e a disciplina. Essa é a razão por que percebemos que ao adotarem o Seis Sigma as organizações não só melhoram seu desempenho financeiro, mas também a própria qualidade dos escalões gerenciais. Todos se transformam em melhores líderes.

A segunda aplicação é diferente. Envolve alto nível de treinamento e de análise estatística. Eu mesmo nunca recebi esse tipo de treinamento, mas, com base na experiência muito positiva da GE com motores para

aviões a jato ou com turbinas para usinas elétricas, sei que o processo produz ótimos resultados.

Mas não se iluda. O Seis Sigma não é para todos os cantos da empresa. Introduzi-lo à força em atividades criativas, como na redação de mensagens publicitárias, no desenvolvimento de novas campanhas de marketing ou em operações singulares, como serviços de bancos de investimento, faz pouco sentido e provoca muito tumulto. O Seis Sigma foi concebido para processos internos repetitivos e para o projeto de novos produtos complexos, atividades nas quais exerce seu maior impacto.

E POR QUE O PÂNICO?

A essa altura, você talvez esteja pensando: se o Seis Sigma é tão objetivo, por que gera tanta ansiedade e confusão?

Provavelmente por causa da maneira como foi exposto de início ao público. Em muitos casos, a alta administração contrata especialistas externos — cientistas, estatísticos, engenheiros, ou consultores em Seis Sigma — para pregar o novo evangelho. Esses especialistas, por melhores que sejam suas intenções, assustam todo o mundo com slides complexos em PowerPoint, compreensíveis apenas para professores do MIT. Para complicar ainda mais a situação, eles geralmente apresentam o Seis Sigma como remédio para todos as frestas e desvãos das empresas. Nenhuma atividade é deixada de fora.

Vários anos atrás, o CEO de uma empresa bem conhecida de produtos de consumo me procurou para ouvir minha opinião sobre o Seis Sigma. “Começamos bem”, disse ele. “Contratamos vários estatísticos de lugares como Carnegie Mellon, e estamos procurando outros.”

Pensei comigo mesmo: esse infeliz realmente foi induzido ao suicídio!

Sem usar essas palavras, disse-lhe quase isso. Os estatísticos podem ser muito bons, observei, mas para os projetos relativamente simples em que ele estava interessado, todos na empresa deveriam compreender o

Seis Sigma. Aqueles especialistas absolutamente estranhos apenas assustariam as pessoas.

Ele disse que pensaria no assunto, mas acho que estava apenas sendo gentil. Para ele, o Seis Sigma era assunto de especialistas, em vez de algo a ser injetado no sangue da empresa.

Com o tempo, a maioria das pessoas passa a compreender o Seis Sigma e onde aplicá-lo — e não aplicá-lo — na organização. Acima de tudo, também passam a valorizar seu poder competitivo, depois de vê-lo em ação durante alguns meses. Nessa altura, quase sempre se convertem em missionários do Seis Sigma.

Portanto, na próxima vez em que você ouvir falar em Seis Sigma, não corra assustado. Depois de compreender o slogan elementar “a variação é um mal”, você já percorreu 60% do caminho para também se tornar especialista em Seis Sigma.

Os outros 40% consistem em exorcizar o mal.

SUA CARREIRA

16. O EMPREGO CERTO	
Encontre-o e você nunca mais trabalhará	233
17. SER PROMOVIDO	
Desculpe, mas não há atalhos	253
18. ENRASCADA	
Aquele maldito chefe	273
19. EQUILÍBRIO TRABALHO-VIDA	
Tudo o que você sempre quis saber sobre como conseguir tudo (mas sempre teve medo de ouvir)	285

16

O Emprego Certo

ENCONTRE-O E VOCÊ NUNCA
MAIS TRABALHARÁ

DIZEM QUE VOCÊ SÓ VIVE a vida olhando para a frente e só a compreende olhando para trás. A mesma afirmação, sem tirar nem pôr, se aplica às carreiras.

Todas as vezes em que pergunto a pessoas de sucesso sobre seus primeiros empregos, a reação imediata é quase sempre uma risada. O chairman e CEO da Procter & Gamble, A. G., Lafley, achava que seria professor de história do Renascimento. Esse plano de carreira se evaporou quando ele saiu da faculdade para entrar na Marinha, onde ficou dois anos, e depois passou outros seis dirigindo mercearias e lojas de especialidades perto de uma base da Marinha, em Tóquio.

Ou veja o caso de Meg Whitman. Ela começou sua carreira como consultora em gestão; depois entrou na Disney para abrir suas primeiras lojas no Japão; em seguida, foi para a Stride Rite, para ressuscitar a marca Keds; partiu, então, para a FTD, empresa de flores em dificuldade; donde foi para a Hasbro, dirigir suas divisões PlaySkool e Mr. Potato Head.

Faz muito sentido que Meg Whitman seja hoje a CEO da eBay, a varejista de absolutamente tudo, não faz? Mas a carreira dela não seguiu nenhum plano específico. A eBay nem mesmo existia alguns anos atrás!

O principal aspecto aqui é o seguinte: é quase impossível saber para onde o levará qualquer emprego específico. Na verdade, se você conhecer alguém que tenha seguido rigorosamente um plano de carreira, tente não se sentar ao seu lado num jantar. Deve ser um chato!

Mas, sem dúvida, não vou sugerir que você deixe tudo por conta do destino. Um bom emprego pode ser fonte de entusiasmo e dar significado à sua vida. Já um mau emprego talvez o transforme em morto vivo;

Mas como encontrar o emprego certo?

A primeira resposta é simples: submeter-se ao mesmo processo iterativo tortuoso, demorado e cheio de altos e baixos por que passam quase todas as pessoas no trabalho. Você consegue um emprego, descobre o que lhe agrada e desagrada, as coisas em que é bom e é ruim, e com o tempo muda de emprego em busca de algo em que se encaixe melhor. E repete o processo, até que um dia percebe que está no emprego certo. Gosta do seu trabalho, e sabe que está fazendo escolhas e renúncias aceitáveis.

Sim, escolhas e renúncias, pois poucos empregos são perfeitos. Você talvez adore o seu trabalho, mas gostaria que a remuneração fosse melhor. Ou talvez você apenas goste do trabalho, mas ama os colegas. Quaisquer que sejam as dimensões, é possível encontrar o emprego certo.

Meu objetivo neste capítulo é tornar mais fácil e menos misterioso o processo de busca desse emprego.

Como?

Felizmente, a maioria dos empregos emitem sinais do grau em que são adequados às suas características — ou não. Esses sinais se aplicam a todos os cargos, em todos os níveis da organização; você pode ter acabado de sair da universidade, ou ser um gerente de nível médio à procura de promoções ou, quem sabe, ser um alto executivo ansioso por chegar ao topo. Evidentemente, certas situações no processo de busca de emprego exigem considerações especiais — encontrar o primeiro emprego, descobrir outro emprego se estiver atolado no atual e conseguir outro emprego se tiver sido demitido. Veremos esses casos no fim do capítulo.

Mas, primeiro, vejamos os sinais gerais — bons e maus — que indicam seu grau de compatibilidade com o emprego.

IMAGINE QUE VOCÊ ESTEJA ANALISANDO UM NOVO EMPREGO...

SINAL	CONSIDERE BOM SINAL SE...	FIQUE PREOCUPADO SE...
PESSOAS	Você gosta muito das pessoas — seu relacionamento com elas é bom e você gosta da companhia delas. Na verdade, as opiniões e as atitudes delas são muito parecidas com as suas.	Você tem a impressão de que precisa pôr uma máscara no trabalho. Depois de visitar a empresa, você começa a dizer coisas do tipo "Não preciso fazer amizade com as pessoas no trabalho".
OPORTUNIDADES	O emprego lhe oferece oportunidades de crescer como pessoa e como profissional e você tem a impressão de que lá aprenderá coisas que você nem mesmo sabia que precisaria saber.	Você está sendo contratado como especialista e, ao chegar, provavelmente será a pessoa mais inteligente na sala.
ESCOLHAS	O emprego lhe dá credenciais que você poderá levar ao sair do emprego, a empresa e o setor têm futuro.	O setor já chegou ao máximo de seu potencial ou enfrenta situação econômica difícil e a empresa em si, por várias razões, pouco contribuirá para ampliar suas opções de carreira.
DONO DA SITUAÇÃO	Você está aceitando o emprego por você mesmo, ou sabe por quem o está aceitando, e se sente em paz com a situação.	Você está aceitando o emprego sob a influência de outras pessoas, como a esposa que quer que você viaje menos ou o professor da sexta série, que disse que você não dá para nada.
CONTEÚDO DO TRABALHO	O tipo de trabalho mexe com você — você ama o trabalho, ele é divertido e importante para você, até parece que ele toca em algum ponto sensível da sua alma.	O trabalho parece trabalho. Ao aceitá-lo, você diz coisas do tipo: "Só até aparecer coisa melhor" ou "O salário não poderia ser melhor".

ALGUMAS PALAVRAS SOBRE SALÁRIO

Antes de conversarmos sobre cada um desses sinais com mais detalhes, troquemos algumas idéias sobre dinheiro, o elefante no meio da sala na hora de qualquer discussão sobre emprego.

Não há nada pior do que um cara que ganhou algum dinheiro na vida dizer que dinheiro não importa a alguém que esteja procurando emprego. Portanto, não vou fazer isso. Na verdade, vou dizer que, obviamente, o dinheiro é muito importante — importante demais.

Quando consegui meu primeiro emprego, tinha várias ofertas, mas a GE rendia US\$1.500 a mais por ano do que qualquer outra. Tendo acabado de sair da universidade, eu estava quebrado. Aqueles US\$1.500 pareciam muito dinheiro e pesaram na minha decisão. Um ano depois, recebi meu primeiro aumento de salário. Quando descobri que era exatamente o mesmo percentual de todos os demais na minha unidade, minha crença obsessiva em reconhecimento do mérito me levou a pensar: "Esqueça esse lugar!" Mas não sei até encontrar outro emprego numa empresa de produtos químicos, em Skokie, Illinois, que me pagaria 25% a mais. Por fim, fui convencido a continuar na GE, mas não teria ficado se a empresa não tivesse aumentado o meu salário para o que eu receberia na Skokie.

Como não há como deixar de lado o aspecto financeiro nas decisões sobre empregos e carreiras, o melhor a fazer é chegar a uma conclusão sobre o que você espera em termos de dinheiro. Mas, lembre-se, pode parecer muito nobre dizer que você não se importa em ficar rico; outra coisa é conviver com essa decisão ao longo dos anos, sobretudo quando chega a hora de pagar o financiamento da casa própria e as mensalidades escolares.

Não há nada de errado em topar tudo por dinheiro, numa ponta, ou achar que ficar rico não é o mais importante na vida, na outra ponta, ou qualquer coisa entre os dois extremos. Mas, se você não for honesto consigo próprio nos primeiros anos de sua carreira, um dia começará a questionar muitas de suas decisões, quando já for tarde demais.

Agora, passemos aos sinais sobre o grau em que você se encaixa no emprego, que foram apresentados fora de qualquer ordem, pois todos são importantes.

PESSOAS

Depois de todo esse preâmbulo, o primeiro sinal diz respeito a pessoas, porque todos os outros aspectos do emprego podem ser perfeitos — as atribuições, o salário, o lugar — mas se você não gostar dos colegas com quem conviverá todos os dias, o trabalho pode ser uma tortura.

Isso talvez pareça óbvio, mas estou surpreso com a quantidade de pessoas com quem me encontro a toda hora que trabalham em empresas onde não se sentem à vontade com a cultura organizacional. Com isso, me refiro a um amplo conjunto de valores, traços de personalidade e comportamentos, como nível de energia das pessoas, o grau em que se sentem à vontade nos confrontos, até que ponto são francas sobre o desempenho e a quantidade de risadas nas reuniões.

Conheço uma mulher — vamos chamá-la de Claire — com grau de MBA, que se tornou gerente de uma empresa sem fins lucrativos logo depois da formatura. De início, Claire achou que tinha encontrado o emprego perfeito — podia usar suas habilidades em negócios para dirigir uma organização e ainda "tornar o mundo um lugar melhor", para usar suas palavras.

No entanto, vários anos depois, Claire estava exasperada. Seus colegas tomavam todas as decisões no vai da valsa. "Não fazia nenhuma diferença se estávamos escolhendo um lugar para almoçar ou se estávamos desenvolvendo um plano de marketing", diz ela. "Ninguém pode ficar com a impressão de que 'não foi ouvido'. Todos precisam chegar ao consenso. Estou ficando doida! Essa organização está cheia de boas intenções, mas não converte nada em realidade."

Finalmente, Claire concluiu que não mais conseguiria agüentar aquele choque de sensibilidades que estava enfrentando num ambiente sem fins lucrativos, e começou a procurar um emprego de consultora no setor privado. Identificou uma empresa em especial que era conhecida por seu trabalho voluntário, e consolou-se com a idéia de que poderia trabalhar lá e ainda manter um pé (ou só o dedão) no mundo "virtuoso".

O problema foi que a empresa não a contratou. "Você não está acostumada a

Você precisa encontrar a "sua turma", quanto mais cedo na sua carreira, melhor. Nenhum emprego é ideal sem sensibilidades em comum.

trabalhar no nosso ritmo ou com o nosso nível de energia", disseram-lhe. "Precisamos de alguém que já chegue ao chão correndo." Resumindo, "precisamos de alguém como nós".

Claire ainda está na organização sem fins lucrativos, conformada e tirando o máximo proveito da situação. O triste, disse ela, "é que encontrei 'a minha turma' na empresa de consultoria", mas já era tarde demais. "Simplesmente não admitiram que eu poderia ser como eles."

Você também precisa encontrar a "sua turma", quanto mais cedo na sua carreira, melhor. Mesmo que o emprego pareça ideal sob todos os outros aspectos, ele jamais será bom para você sem sensibilidades em comum.

OPORTUNIDADES

O segundo sinal de compatibilidade com o emprego é a questão das oportunidades, ou seja, quanto o emprego lhe proporciona em termos de crescimento e aprendizado?

Sem dúvida, pode ser muito atraente conseguir um emprego em que você não terá problema em alcançar ótimos resultados. Ninguém questiona que o sucesso oferece suas vantagens — à alma e ao bolso.

Mas, em qualquer emprego, você deve sentir alguma espécie de desafio. É bom que você fique pensando: "Eu sou capaz de realizar boa parte do trabalho, mas esse emprego exige certas habilidades e conhecimentos que eu ainda não tenho. Vou aprender alguma coisa aqui."

Em outras palavras, qualquer novo emprego deve exigir um certo distendimento, ou seja, um esforço extra, não pode ser apenas rotina.

Por quê? Porque o distendimento, o crescimento e o aprendizado — todas essas atividades o mantêm envolvido e energizado. Elas produzem o efeito de tornar o trabalho mais interessante e de fazer com que a sua cabeça participe do jogo.

Sim, os empregos difíceis aumentam a possibilidade de erros. Eis por que você deve ter a certeza de ter entrado para uma empresa onde o aprendizado é realmente um dos valores organizacionais, onde o crescimento de todos é de fato um objetivo, onde os erros nem sempre são fatais e onde há muitas pessoas a quem recorrer em busca de treinamento e mentoriação.

A propósito, o distendimento não precisa — e não deve — acontecer apenas no começo da carreira.

Veja o caso de Robert Bagby, que dirige a corretora A.G. Edwards. Bob afirma que duas vezes na vida realmente foi obrigado a distender-se ao máximo no trabalho — com o intervalo de vinte e seis anos. A primeira ocasião foi quando começou a trabalhar como corretor em outra empresa, em Kansas City. A segunda vez foi em 2001, quando foi nomeado chairman e CEO da A. G. Edwards.

"No início da minha carreira como corretor, meu Deus, eu não tinha idéia do que estava fazendo ou por que pegara aquele emprego", disse Bob recentemente. "O telefone era como uma arma perigosa. Tinha medo de tirar o fone do gancho." Em poucos meses, contudo, Bob já aprendera o suficiente para começar a superar as expectativas. E logo passou a amar o negócio de corretagem e muito cedo ampliou seu território e conquistou as primeiras promoções.

E ele não mais se sentiu como peixe fora d'água até que o Conselho de Administração da A.G. Edwards o escolheu para a posição de topo.

"Foi o mesmo sentimento de novo", diz Bob. "Não existe treinamento prévio para CEO. Toda a sua história e todos os seus sucessos no passado já não importam mais. Você mais uma vez precisará impor respeito."

A promoção de Bob para CEO não poderia ter ocorrido em época mais desafiadora. A bolha da Internet acabara de estourar e, depois de 11 de setembro, o mercado estava despencando. Bob se viu forçado a comandar a primeira redução do efetivo de pessoal da empresa e a reorientar a cultura organizacional.

"Eu diria que demorei um ano para de novo me sentir no meu elemento", comentou. "Mas as coisas acabaram voltando ao normal — agora é até divertido."

A história de Bob, como muitas outras, mostra que não se deve ter medo dos empregos que parecem muito desafiadores no começo. Se você tiver alguma capacidade — que é, para começo de conversa, a razão por que se é contratado ou promovido — você crescerá e melhorará com a experiência.

Qualquer novo emprego deve exigir um certo distendimento, não pode ser apenas rotina.

ESCOLHAS

Se o sinal das oportunidades é encontrar um emprego que lhe permita crescer e distender-se no trabalho, o sinal das escolhas tem a ver com um trabalho que o ajude a mudar de emprego.

Trabalhar em algumas empresas é como conquistar uma medalha olímpica. Durante o resto de sua carreira seu nome sempre será associado com ótimo desempenho e sucesso. A empresa de consultoria McKinsey & Company é uma das organizações que confere essa marca indelével ao seu pessoal. Por ser reconhecida pela contratação dos melhores MBAs em termos de inteligência e energia, e em face de sua reputação de treinamento intensivo, seus ex-alunos sempre merecem a atenção do mercado de trabalho. Da mesma maneira, no início de minha carreira, quando estava contratando pessoas para o negócio de Plásticos da GE, sempre tentávamos encontrar candidatos que já tivessem trabalhado na DuPont, feito que, quando o conseguíamos, era uma conquista. Talvez não fosse verdade, mas na nossa cabeça contratar um engenheiro da DuPont era ter acesso aos conhecimentos mais avançados sobre processos e técnicas.

Trabalhar em algumas empresas é como conquistar uma medalha olímpica. Durante o resto de sua carreira seu nome sempre será associado com ótimo desempenho e sucesso.

Microsoft, Wal-Mart e Johnson & Johnson também são poderosas "marcas de pessoal", ou seja, seus funcionários conquistam importante credencial apenas por ter trabalhado lá durante alguns anos. Mesmo sendo o mais isento possível, a GE também pertence a essa categoria. Hoje, cinco de seus ex-empregados são CEOs de corporações do Índice Dow Jones 30. Muitos outros são CEOs de empresas da Fortune 500, e milhares são executivos de organizações em todo o mundo.

Evidentemente, você não pode deixar que o fenômeno "marcas de pessoal" seja o principal fator a ser levado em conta em suas decisões sobre emprego. Você pode conseguir um emprego numa empresa altamente respeitada apenas para descobrir que seu chefe é horrível ou que as atribuições do cargo são muito limitadas. Mas essas situações são menos prováveis nesses tipos de empresas de que estamos falando.

Você talvez esteja pensando que, com essa espécie de conselho, eu estou excluindo as pequenas empresas. Não é verdade. Algumas pequenas empresas oferecem experiências e situações inigualáveis. Você tem a chance de dirigir pessoas mais cedo em sua carreira, gerenciar projetos ou unidades ainda mais jovem, para não falar em participar de negociações sobre fusões e incorporações ou em trabalhar mais perto do CEO ou do Conselho de Administração. Quando estiver pronto para mudar de emprego, você não terá as credenciais de ter trabalhado numa empresa de prestígio, mas ostentará muita milhagem. Isso realmente é importante em todos os tipos de lugares, sobretudo em outros pequenos negócios, em empresas de capital de risco e em novos empreendimentos.

O sinal das escolhas tem uma segunda parte.

Algumas empresas abrem — ou fecham as portas — para você por causa da reputação delas. O mesmo ocorre por causa do setor.

Na década de 1960, trabalhar em plásticos era uma ponte para o futuro. A indústria prosperava em ritmo acelerado, desenvolvendo-se novas aplicações todos os dias. Na década de 1970, em razão da crise de energia, as ofertas de emprego saíam pelo ladrão para quem fosse formado ou tivesse experiência em geologia. E, evidentemente, quem estivesse envolvido com alta tecnologia ou finanças em fins das décadas de 1980 e 1990 desfrutava de grande vantagem competitiva.

Em minhas palestras, geralmente me perguntam que setores eu hoje recomendaria para os recém-formados. Digo-lhes para buscar oportunidades em empresas que atuam na interseção entre biologia e tecnologia da informação. **Esugiro que aprendam tudo que puderem sobre a China, pois esse país estará presente em todos os aspectos de negócios durante suas vidas.**

Isso me lembra algo dito por um executivo que conheço, muito bem-sucedido, que serviu na Força Aérea antes de iniciar sua carreira em negócios. Ele é procurado com frequência por headhunters e diz que suas primeiras perguntas sobre uma oportunidade de emprego são as mesmas que ele fazia a um piloto de caça, para avaliar o grau em que conhecia as circunstâncias do momento:

"Quando estávamos em alguma missão, eu sempre perguntava: 'Qual é a nossa altitude? Quais são as condições do tempo à frente? Onde está o inimigo?'. Acho que as mesmas perguntas se aplicam aos negó-

Todos os empregos são um jogo que pode aumentar ou diminuir suas escolhas.

está apenas decolando? As expectativas a meu respeito são razoáveis ou estou entrando numa bomba-relógio?"

Agora, você pode fazer essas perguntas e descobrir se o emprego de que você gosta tem um futuro problemático. O setor de aviação civil padece de situação econômica muito difícil e paga salários relativamente baixos, sobretudo para posições gerenciais. Os setores hoteleiro e editorial também não são dos melhores.

No entanto, algumas pessoas simplesmente adoram o romance das viagens aéreas, o clima de aventura dos hotéis e a vibração de produzir livros. Se você for uma delas, é óbvio que deve entrar nesses campos; mas mantenha os olhos abertos. Todos os empregos são um jogo que pode aumentar ou diminuir suas escolhas.

DONO DA SITUAÇÃO

Alguns anos atrás, uma gerente que conheço recebeu em sua sala o filho de um executivo de outra empresa. Ele estava para se formar por Harvard e queria alguns conselhos sobre empregos em dois mundos com os quais ela estava muito familiarizada — bancos de investimento e consultorias em gestão.

O jovem, com o cabelo impecável e trajando um terno, veio preparado com uma lista de perguntas. Quais eram as diferenças, perguntou, entre as grandes empresas de consultoria? De que tipo de tarefas ele poderia ser incumbido em seu primeiro ano em Wall Street, e assim por diante.

A gerente trabalhara em consultorias antes de entrar numa empresa de bens de consumo e tinha muitos conhecidos em bancos de investimento. Assim, respondeu com atenção a cada uma das perguntas. Ela ficou observando o jovem enquanto ele fazia suas anotações, mas percebeu que ele não demonstrou muito interesse por nada que ela dissera

cios", diz ele. "Você precisa saber as mesmas coisas sobre um emprego ou setor. Você está entrando numa situação de virada? A situação econômica é letal? Até que ponto a concorrência é difícil? A indústria já chegou à altitude máxima ou

De fato, depois de mais ou menos meia hora, ele colocou o bloco numa pasta, que a gerente percebeu estar apinhada de desenhos completos de carros.

"Puxa, que bacana! Quem fez esses desenhos?", perguntou.

De repente, o jovem revelou toda a sua energia. "Eu fiz — estou sempre desenhando carros", respondeu. "Meu quarto está coberto de pôsteres e de pinturas de carros — sou assinante de todas as revistas especializadas! Sou obcecado por carros desde os cinco anos. Durante toda a vida quis ser projetista de carros. Por isso, estou sempre indo a feiras e a corridas. Fui a Indianápolis no ano passado — cheguei a pilotar um carro!"

A gerente balançou a cabeça, perplexa.

"Você tem que trabalhar em Detroit", disse. "Por que cargas d'água você está pensando em trabalhar em consultoria ou bancos?"

O jovem murchou com a mesma rapidez com que se empolgara. "Meu pai diz que eu não fui para Harvard para entrar na indústria automobilística."

Durante alguns minutos, a gerente tentou mudar as idéias do estudante, mas logo percebeu que estava entrando em problemas de família que não eram sua área. Ela não ficou surpresa alguns meses depois, quando se encontrou por acaso com o pai do jovem e ele cheio de orgulho lhe disse que o filho estava trabalhando oitenta horas por semana numa empresa de Wall Street.

Olha, durante nossas carreiras, não raro pegamos certos empregos para atender às necessidades ou sonhos de outras pessoas — pais, cônjuges, professores ou colegas de turma.

Não há nada errado nessa situação em si, a não ser se você não tiver consciência do que está fazendo. Pois quando se trabalha para atender às necessidades ou realizar os sonhos de outra pessoa sempre se acaba sofrendo as conseqüências. Conheço alguém que literalmente se tornou médico porque durante toda a sua infância a mãe — imigrante polonesa que amava o Sonho Americano — o apresentava aos outros dizendo: "Aqui está o meu doutor!" Ele não odiava a profissão, mas nunca conheci ninguém tão ansioso por se aposentar.

Do mesmo modo, muitas são as histórias de pessoas que aceitam certos empregos porque o cônjuge quer que o outro viaje menos. Nesses casos, o que sempre acontece é que o parceiro deixa de ser promovido por

causa de sua mobilidade limitada. Às vezes, a culpa se espalha para todos os lados. Outras vezes, ela apenas fumaça em silêncio.

A dura realidade é que não existe uma maneira infalível de escapar dessas influências. No entanto, nessas situações, sobretudo à medida que se envelhece, a vida e os relacionamentos podem ficar complicados. Muito poucas pessoas desfrutam de liberdade e independência absolutas para escolher um emprego, levando em conta apenas os seus interesses. Sempre há créditos educativos a pagar, cônjuges com as próprias carreiras e, sim, vozes interiores intrometendo-se no que você deve fazer com a sua vida, mesmo quando há muito tempo você já saiu da universidade.

Quando se trabalha para atender às necessidades ou realizar os sonhos de outra pessoa sempre se acaba sofrendo as conseqüências.

Por isso, a única defesa eficaz contra as influências alheias na escolha do emprego é ser explícito consigo mesmo quanto à pessoa (ou pessoas) cujas opiniões e atitudes têm desempenhado papel importante em suas decisões.

Ao longo da carreira, a sua Detroit sem dúvida o chamará em algum momento. Se você puder ir, tudo bem. Se

algo o impedir, compreenda as razões e faça as pazes consigo mesmo.

CONTEÚDO DO TRABALHO

Este sinal é o último do nosso quadro, mas sem dúvida também poderia ser o primeiro.

Todos os empregos têm dias ruins e períodos difíceis e, sem dúvida, em certas épocas, você trabalha apenas para resolver problemas. Mas, nos melhores cenários, você ama o trabalho — pelo menos *algo* nele. Ele o entusiasma. Os clientes, as viagens, a camaradagem nas reuniões de vendas das terças-feiras de manhã, seja o que for — algo no emprego faz com que você queira voltar todos os dias. Às vezes, o simples desafio do trabalho é o principal fator de motivação.

Veja o caso de Joel Klein, chefe do Departamento de Educação da Cidade de Nova York (conheci Joel no meu trabalho na Academia de Liderança do sistema escolar para novos diretores de escolas). Não é exagero

afirmar que Joel poderia conseguir qualquer emprego de prestígio, com alta remuneração, como chefe do departamento jurídico ou CEO de grandes empresas. Como assistente do procurador geral, responsável pela Divisão Antitruste do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, na década de 1990, ele enfrentou a Microsoft numa batalha jurídica que recebeu grande cobertura pela imprensa e, depois, foi chairman e CEO da divisão americana da Bertelsmann, empresa global de mídia.

Há muito pouco glamour e glória no trabalho de reforma do sistema escolar que Joel aceitou em 2002. Não precisa dizer que a redução de seu nível de renda foi drástica, mas, ao assumir o cargo, Joel também se incumbiu da missão de desconstruir um sistema dominado por uma burocracia insana, com cerca de um milhão de alunos em mais de 1.300 escolas e orçamento anual de US\$15 bilhões. Ele logo se deparou com interesses arraigados, inclusive líderes sindicais belicosos, que resistiam com todas as forças às mudanças na situação vigente; mas, apesar de todas as pressões em contrário, manteve-se firme em suas posições. Praticamente todos os dias Joel aparece nos editoriais dos jornais de Nova York e, como todos têm opiniões sobre educação, as opiniões da imprensa são favoráveis ou contrárias.

Joel não poderia amar mais o trabalho.

“Às vezes pergunto-me a mim mesmo: ‘O que estou fazendo aqui? Poderia estar saboreando um ótimo almoço, num confortável restaurante de empresa, mas, no lugar disso, estou numa escola com altos índices de criminalidade, tentando convencer o pessoal a trabalhar como equipe para impor as regras disciplinares’”, disse-me ele, um dia. “Mas cresci num conjunto residencial no Queens e sou produto de escolas públicas no centro decadente de Nova York. Devo muito aos numerosos diretores e professores que investiram suas vidas no sistema e mudaram a minha vida e a minha percepção das oportunidades. Sinto-me muito feliz por estar numa posição em que posso retribuir. Não quero parecer pomposo, mas esse trabalho para mim é mais importante do que qualquer outra coisa que eu já tenha feito antes.”

Em escala muito menor, sei o que ele quer dizer quando se refere ao sentimen-

Se um emprego não o fizer vibrar em qualquer nível — apenas por causa de seu conteúdo — não o aceite.

to de estar realizando uma missão importante. Sempre tive a impressão de que meu trabalho era realmente útil, mesmo quando (em retrospectiva) percebo que nem sempre o que eu fazia não era assim tão relevante. Nunca me esquecerei de quando era assistente de ensino na Universidade de Illinois e me pediram para apresentar minha tese de PhD sobre condensação em gotas num seminário internacional sobre transferência de calor que estava sendo realizado em Boulder, Colorado. Você diria que eu estava concorrendo ao Prêmio Nobel. Meus nervos estavam em frangalhos antes da palestra e a ensaiei durante semanas. Quando chegou o grande dia, eu falei — e recebi apenas os aplausos educados que eu merecia. Isso não me impediu que corresse para o telefone para falar com minha mãe em estado de completa euforia.

Para dizer a verdade, ainda me lembro da empolgação daquele dia!

Felizmente, encontrar um emprego que mexa com você não é assim tão difícil. Essas oportunidades estão em todos os lugares — qualquer tipo de trabalho tem esse potencial, basta que pareça importante *para você*. Pouco depois de me aposentar pela GE, estávamos em Montreal, jantando um pequeno restaurante francês, onde começamos a conversar com um turista. Em poucos minutos, descobrimos que o cara era “o primeiro dentista de Quechee, Vermont, a adotar tecnologia isenta de mercúrio”. Sentia-se que ele transpirava orgulho. Não cheguei ao ponto de querer começar de repente uma segunda carreira como dentista, mas o entusiasmo dele era contagiante.

Como disse antes, todos os empregos têm os seus altos e baixos. Mas se um emprego não o fizer vibrar em qualquer nível — apenas por causa de seu conteúdo — não o aceite. E não se preocupe em como descobrir um emprego com essa característica.

Você a sentirá.

AQUELES CASOS ESPECIAIS

Os sinais de compatibilidade do emprego podem ser aplicados a quase todas as situações, mas alguns casos especiais exigem análise mais específica.

O primeiro é encontrar o seu emprego de verdade. Para algumas pessoas de sorte, o processo é relativamente fácil. Ostentam ótimas notas numa universidade de prestígio e ainda apresentam algumas experiên-

cias de trabalho impressionantes no período. Esses recém-formados, que acabaram de sair da universidade ou de algum curso de MBA, geralmente têm muitas opções, e espero que os sinais apontados neste capítulo contribuam para a escolha certa.

Mas muita gente não tem assim tanta facilidade para conseguir o primeiro emprego. Seu histórico escolar é apenas razoável e sua experiência de trabalho nada tem de especial. Isso as deixa numa situação em que devem vender-se a um público que oscila do ceticismo ao negativismo.

Se você se enquadrar nessa categoria, meu conselho muito enfático é ser autêntico e honesto.

Nada é mais irritante do que um candidato com um currículo apenas razoável tentando valorizar-se em excesso, com muita gabação e notória ansiedade. A coisa parece tão fajuta que os gerentes experientes sentem o cheiro de dissimulação a quilômetros de distância.

A melhor atitude é dizer a verdade. “Tudo bem, sei que minhas notas não são muito boas”, você poderia dizer. “Dediquei muito tempo aos esportes universitários e me diverti muito com os amigos. Sem dúvida, poderia ter sido mais estudioso, mas minhas prioridades eram outras e provavelmente não foram as mais acertadas. A razão por que vocês devem ficar comigo é que nunca fujo dos desafios, tenho muita disposição para o trabalho, acredito nos seus produtos e admiro a sua empresa. Tenho certeza de que posso contribuir aqui.”

Ao contar sua verdadeira história, aja com naturalidade. Se você for geralmente franco e engraçado, não pareça pomposo e sério durante a entrevista. Se você for meio esquisito, não queira parecer normal. A empresa deve saber quem está contratando e você deve mostrar o seu verdadeiro eu, para ver como reagem. Conheço uma MBA que tropeçou num degrau ao entrar na sala para uma entrevista com três executivos, numa importante empresa de auditoria. Depois de levantar-se, cumprimentou os entrevistadores, dizendo: “Meu nome é Grace, professora de balé.”

Nenhum deles esboçou um sorriso nem tentou deixá-la à vontade depois daquele incidente embaraçoso. Ela acabou sendo chamada para o emprego, mas recusou o convite.

Em alguns casos, a autenticidade é o melhor argumento de vendas.

"Eles viram como eu sou e eu vi como eles são", lembra-se.

A principal recomendação aqui é, ao procurar o primeiro emprego, seja você mesmo e sinta-se à vontade. A autenticidade talvez seja o seu melhor argumento de vendas.

A segunda situação especial é quando você se atola em um emprego e não vê saída. Muitas são as maneiras de atolar num emprego. Não há espaço para subir, pois o seu chefe também está estacionado e não tem interesse em transferi-lo para outra divisão. Você foi preterido numa promoção e lhe disseram que você é bom no que faz, mas não tem chances de subir tão cedo. Sua empresa promove os funcionários só depois de certo tempo — o que ainda está muito longe. Você adora o seu trabalho, mas o salário é ruim; ou o salário é ótimo, mas você detesta o trabalho.

Só essa lista já o faria gritar.

Esse é o problema de ficar atolado. A irritação aumenta cada vez mais e você acaba fazendo uma besteira — ir embora.

Não faça isso. **É muito mais fácil conseguir emprego enquanto se tem emprego.** Eu ainda iria mais longe. Você não só deve ficar quieto, mas também trabalhar com mais disposição. **Nada o ajudará a encontrar outro emprego com mais rapidez do que exibir ótimo desempenho no seu emprego atual.**

Gerry Roche, chairman sênior da Heidrick & Struggles, e um dos mais respeitados headhunters dos Estados Unidos, afirma que, mesmo que você se sinta atolado, se o seu desempenho for bom, dois observadores externos provavelmente o saberão — os headhunters e os concorrentes.

"Os ótimos operadores são como os mastros de um grande veleiro", disse-me Gerry recentemente. "Nós os vemos no horizonte e sempre tentamos atraí-los para o nosso porto."

Em contraste, os piores caçadores de empregos são os que Gerry chama de "perenes".

"Esses tipos nunca acham que estão progredindo com rapidez suficiente ou não conseguem tolerar nenhum emprego e assim estão sempre com os currículos nas mãos, importunando os headhunters e as empresas, em busca de 'novos desafios'", disse. "Logo, logo essas pessoas ficam marcadas no mercado de trabalho."

Evidentemente, se você estiver atolado, é bom fazer sondagens e emitir sinais, para que saibam de sua intenção de sair. Mas não converse

essa intenção em seu objetivo na vida, ou você comprometerá seu próprio esforço ou, pior ainda, não utilizará sua principal ferramenta para se desvencilhar do atoleiro — seu próprio desempenho.

O terceiro caso especial é encontrar um emprego depois de ter sido demitido. No ano passado, almocei com um ex-executivo da GE (vamos chamá-lo de Charlie) que trabalhara comigo numa função de apoio antes de ser transferido para um cargo operacional. Depois de várias promoções, ele estacionou num cargo em que lutou durante dois anos para atingir números. Finalmente, no início da casa dos cinquenta, foi demitido.

A carreira de Charlie, contudo, não acabou naquele ponto. Depois de alguns meses, ele entrou como sócio numa empresa de alta tecnologia, de início em meio expediente, mas logo assumiu uma posição em tempo integral. De lá foi convidado para participar do Conselho de Administração de várias empresas e também começou a lecionar numa conceituada escola de negócios.

Cinco anos depois de ser demitido, ele me disse que seu trabalho hoje é mais gratificante do que nunca.

Perguntei-lhe como ele se recuperou com tanta força.

"Olha, eu fiz besteira na GE", reconheceu. "Meu chefe e eu havíamos definido objetivos muito claros e eu não os realizei. Esperei muito tempo para desligar dois subordinados diretos que não estavam correspondendo às expectativas. Não reduzi os custos com rapidez suficiente na hora do aperto. Estava muito otimista."

"Disse à minha mulher que eu conseguiria, e consegui."

A reação racional de Charlie me deixou impressionado, porque em geral, ao serem demitidas, as pessoas tornam-se defensivas.

Defensivas — e deprimidas.

Ambas as condições, embora naturais e comuns, são seu principal obstáculo na hora de procurar novo emprego. **Os empregadores sentem a baixa auto-estima quando o candidato passa pela porta e todos querem contratar vencedores.**

Mas, **de que maneira agir como vencedor quando você se sente um fracassado?**

Fiz essa pergunta a Charlie.

O método dele foi explorar o que chamou de seu "reservatório de autoconfiança" — seus fortes laços familiares e seus sentimentos positivos

O objetivo ao ser demitido é não cair no que sempre chamo de "redemoinho da derrota", em que você se deixa sugar pela espiral de inércia e desespero.

sem para mim de maneira diferente e cochichassem sobre a minha situação, por eu estar desempregado", disse Charlie. "Tentei não prestar atenção a esse tipo de atitude."

O objetivo ao ser demitido é não cair no que sempre chamo de "redemoinho da derrota", em que você se deixa sugar pela espiral de inércia e desespero.

Uma razão por que as pessoas geralmente caem nesse vórtice é esperar demais antes de partir em busca de novo emprego. Essa questão é traiçoeira. Faz muito sentido dar algum tempo antes de procurar emprego, depois da demissão — digamos um ou dois meses — para refletir e se recompor. Por outro lado, quanto mais você espera, maior é a probabilidade de começar a duvidar de si mesmo e maiores serão as chances de que os possíveis empregadores passem a achar que algo está errado. Ninguém quer apresentar um espaço em branco muito amplo no currículo.

Os possíveis empregadores sem dúvida perguntarão por que você saiu do emprego anterior. Seja franco e reconheça que foi demitido. Todos os gerentes do mundo conhecem o verdadeiro significado de "pedi demissão" ou "saí por motivos pessoais".

Igualmente importante, assuma a responsabilidade pela demissão, como fez meu amigo Charlie em nossa conversa. Seu controle sobre a situação tornou-o muito mais atraente do que se tivesse adotado aquela atitude defensiva típica que já ouvi centenas de vezes: "Meu chefe era realmente difícil" ou "Não se importavam com os clientes tanto quanto eu" ou a melhor de todas:

sobre suas realizações no passado. Ele usou esse capital interno para preservar as ligações com os colegas de trabalho e para formar uma rede de relacionamentos em busca de novas oportunidades. Também se baseou nos mesmos recursos para manter suas atividades sociais e sua participação na sociedade.

"De início, talvez as pessoas olhas-

"Lá tudo era política. Não importava o que você fizesse; o que de fato valia era quem você conhecia."

Compare essas respostas com a atitude de Charlie — mesmo reconhecendo que ele se situa no extremo da racionalidade! Ao retornar ao mercado de trabalho, não culpou ninguém, a não ser a si mesmo. Disse aos entrevistadores o que aprendeu com a experiência e o que faria diferente no próximo emprego. "De agora em diante, estou decidido a concentrar o foco no ambiente externo da empresa", disse, "e sem dúvida serei mais rápido em afastar as pessoas com mau desempenho. Um de meus objetivos é provar que não cometo o mesmo erro duas vezes."

Se você foi demitido, não se apresente com muita pompa nem ginga. Mas você precisa transpirar realismo e otimismo. Explore o seu reservatório de confiança. Diga o que aconteceu, deixe claro o que você aprendeu, e nunca tenha medo de pedir: "Gostaria de ter nova oportunidade."

Alguém lhe dará.

Em face de minhas características pessoais, pertenço a um grupo muito pequeno — o das pessoas que passaram toda a carreira numa única empresa. Quando me formei na universidade, em 1961, esse era o costume. Hoje, as estatísticas mostram que os detentores de curso superior mudam de empresa várias vezes nos primeiros dez anos, o mesmo ocorrendo com os novos MBAs.

Não sei dizer se isso é bom ou ruim, apenas é a realidade. Todos estão muito ansiosos para avançar com rapidez e encontrar o emprego certo.

Mas aqui vão algumas idéias finais.

Primeiro, encontrar o emprego certo exige tempo, tentativas e paciência. Afinal, você precisa de algum tempo para saber se está qualificado para o trabalho, para não falar em sentir se gosta do trabalho.

Segundo, quanto melhor você for, mais fácil será descobrir o emprego certo. Talvez isso pareça muito duro, mas é a verdade. No fim das contas, as pessoas talentosas têm mais oportunidades. O emprego certo as descobre.

Assim, se você realmente quiser encontrar um ótimo emprego, escolha alguma coisa de que realmente goste, tenha a certeza de que se sente bem com os colegas de trabalho e então dê o máximo de si.

Se agir assim, você sem dúvida encontrará o emprego da sua vida — e nunca mais realmente trabalhará — pois o trabalho será uma diversão.

17

Ser Promovido

DESCULPE, MAS NÃO HÁ ATALHOS

O CAPÍTULO ANTERIOR deste livro foi sobre encontrar o emprego certo. Este capítulo é sobre melhorar ainda mais.

É bem verdade que nem todo o mundo que trabalha em empresas faz questão de conseguir um emprego mais importante e melhor, mas esse é o objetivo de muita gente. Se você estiver entre essas últimas, este capítulo é para você, não importa que esteja ansioso por sua primeira promoção ou pela quinta.

Já me vi nessa situação uma vez. Quando comecei minha carreira aos vinte e quatro anos, não tinha idéia de para onde ia nem como chegaria lá, mas estava cheio de ambição.

O impulso de fazer alguma coisa eu mesmo se manifestara muito cedo. Trabalhei pela primeira vez aos dez anos, como caddy (carregador de tacos), num clube de golfe perto de minha cidade natal, Salem, Massachusetts. Na escola do ensino médio e na universidade, tive vários empregos, desde barman até assistente de ensino. Quando me formei pela Universidade de Illinois, com PhD em engenharia química, em 1961, estava ansioso por conhecer o mundo real.

A oferta de emprego que recebi da GE pareceu muito boa. Trabalharia no laboratório, desenvolvendo um novo plástico; se desse certo, teria a chance de sair a campo para vendê-lo. Melhor de tudo, o emprego

era em Massachusetts e o salário era superior ao de qualquer outra oferta — US\$10.500.

Por incrível que pareça, não estava pensando em carreira naquela época. Se estivesse, sem dúvida teria preferido a proposta que recebi da Exxon, onde o diploma em engenharia química realmente valia alguma coisa. Mas esqueça — a Exxon era no Texas! Naquela altura da minha vida, o fato de ter estudado no Illinois dava a impressão de que eu já tinha viajado meio mundo.

Durante meus treze anos seguintes na GE, recebi quatro promoções. Cada uma delas pareceu sensacional. Gostava de ter mais atribuições, de fazer grandes negócios, de construir fábricas enormes e de gerenciar mais pessoas. Mas só em 1973 percebi que tinha uma chance no cargo mais alto da empresa — e que eu também queria chegar lá. Num acesso de petulância, escrevi isso na minha avaliação do desempenho, ao responder à pergunta sobre os meus objetivos de carreira.

Oito anos depois, realizei o meu desejo.

Mas como isso aconteceu? Como a pessoa é promovida?

A primeira resposta é sorte. Todas as carreiras, por mais bem planejadas que pareçam, são influenciadas por alguns elementos de pura chance.

Às vezes, você, por mero acaso, está no lugar certo, no momento certo, e se encontra com alguém — num aeroporto ou numa festa, por exemplo — e nova porta se escancara em sua carreira. Todos já ouvimos histórias desse tipo.

Às vezes, nem nos damos conta da sorte, até bem depois do fato consumado.

Um velho amigo de golfe, Perry Ruddick, se lembra de como ficou decepcionado quando foi preterido numa promoção para um cargo na

França, no início da sua carreira, no banco de investimento Smith Barney. Na época, achou que tinha perdido sua melhor oportunidade de tornar-se conhecido na empresa, para não falar no glamour de Paris, em 1966.

Quis a sorte que dois anos depois surgisse outra vaga em Nova York, que

Todas as carreiras, por mais bem planejadas que pareçam, são influenciadas por alguns elementos de pura chance.

ele acabou preenchendo. Em sua nova função, Perry, então com 32 anos, passou a dirigir as operações de banco de investimento da empresa. Com uma equipe de jovens funcionários com visão prospectiva, ele orientou a empresa com sucesso numa época desafiadora de consolidação do setor.

Para encurtar a história, Perry foi vice-chairman do Smith Barney de 1985 até sua aposentadoria em 1991.

Mas a sorte também atua no sentido oposto. Às vezes, as carreiras empacam sem nenhuma razão aparente, a não ser a de má fase. No mínimo, as carreiras podem fazer ziguezagues por motivos além do seu controle, como aquisições e alienações, ou um novo chefe com idéias muito diferentes sobre o seu futuro. Não raro, você perde uma promoção por politicagem ou nepotismo. Esses retrocessos geralmente são muito desanimadores — a ponto de levá-lo a pensar: “De que adianta fazer força?”

Não entre nessa.

No longo prazo, a sorte desempenha papel menos importante em sua carreira do que os fatores sob seu controle.

Embora eu nunca tenha identificado esses fatores enquanto trabalhava, venho refletindo muito sobre eles mais recentemente, pois os participantes de minhas palestras fazem muitas perguntas sobre carreira. Essas perguntas são de todos os tipos:

- “Gosto de minha função de apoio no centro corporativo, mas quero ser transferido para uma unidade operacional. O que devo fazer para convencer o meu chefe de que sou capaz dessa transição?”
- “Minha química não é muito boa com a minha mentora, mas ela é realmente importante na empresa. Como avançar, se não tenho ninguém me empurrando?”
- “Trabalho em fabricação, mas quero passar para marketing. Será que algum dia sairei da fábrica?”

A propósito, as preocupações com a carreira não se limitam a qualquer país ou setor. Na China, com sua economia de mercado e sua cultura “igualitária” ainda incipientes, as pessoas de negócios demonstram enorme curiosidade, ao perguntar: “O que é necessário para progredir?” A mesma pergun-

ta se repetiu em outros países, como Portugal, França, Dinamarca e até na Eslováquia, onde o capitalismo tem menos de quinze anos.

Acho que a mesma resposta se aplica a todas as situações.

Basicamente, ser promovido exige uma recomendação de "fazer" e outra de "não fazer".

- **Produza resultados sensacionais, bem além das expectativas, e em todas as oportunidades amplie o seu cargo além das fronteiras oficiais.**

- **Não induza seu chefe a usar capital político para impulsioná-lo.**

Evidentemente, esses mandamentos não são tudo. Há quatro outros "fazer" e "não fazer" que veremos daqui a pouco, mas primeiro fiquemos nesses dois principais.

O PODER DA SURPRESA POSITIVA

Quando a maioria das pessoas pensa em produzir resultados sensacionais, elas imaginam superar as metas de desempenho combinadas. Essa atitude está certa e é muito boa. Mas uma maneira ainda mais eficaz de ser promovido é expandir os horizontes do cargo, para neles incluir atividades inesperadas e ousadas. Proponha um novo conceito ou processo que não se limite a melhorar os seus resultados, mas também os da sua unidade e o desempenho da empresa em geral. Amplie o seu cargo de modo que as pessoas ao seu redor trabalhem melhor e seu chefe pareça mais inteligente. Não fique apenas no previsível.

Aprendi essa lição sozinho, em meu primeiro ano na GE, quando ainda trabalhava no laboratório, desenvolvendo um novo plástico chamado PPO. Um vice-presidente viria à cidade e meu chefe me pediu para informá-lo sobre nosso progresso. Ansioso por impressionar os dois, fiquei até tarde no trabalho durante uma semana, analisando não só os aspectos econômicos do PPO, mas também de todos os outros plásticos de engenharia existentes no setor. Meu relatório final abrangia uma análise de cinco anos, comparando os custos dos produtos fabricados pela DuPont, pela Celanese e pela Monsanto e sugeria uma trajetória clara para que a GE conquistasse vantagem competitiva.

Meu chefe e o VP ficaram surpresos, para dizer o mínimo, e a reação incrivelmente positiva deles demonstrou o impacto de dar às pessoas mais do que esperam.

Essa dinâmica se repetiria ao longo dos quarenta anos seguintes.

Veja o caso de John Krenicki, que fez com que todos ao seu redor parecessem melhores, ao expandir os horizontes do seu cargo.

A GE despachou John para a Europa, onde ele gerenciaria seu negócio de silicões, de US\$100 milhões, em 1997. Não era de modo algum o melhor dos cargos, mas lhe dava a chance de dirigir seu próprio espetáculo. O negócio, embora o segundo maior em todo o mundo, estava em sexto lugar no mercado europeu, sobretudo porque seu principal item de custo — matérias-primas — era fornecido pelos Estados Unidos. O negócio simplesmente não tinha condições de competir com os concorrentes locais.

No centro corporativo, todo o mundo ficaria feliz se John conseguisse expandir o negócio ao ritmo de 8% a 10% ao ano, manipulando as alavancas habituais: entregas pontuais aos clientes existentes, conquista de novos clientes e desenvolvimento de novos produtos. Porém, as idéias de John eram maiores. Ele propôs construir uma nova fábrica na Europa, para produzir sua principal matéria-prima.

O valor do investimento era superior a US\$100 milhões. Nossa resposta imediata foi: "De modo algum."

No entanto, John não conseguia admitir que não houvesse solução para o seu problema de custos. E, assim, tentou uma abordagem ousada. Expandindo os horizontes do cargo, iniciou conversações com vários dos seus concorrentes europeus, em busca de um parceiro que lhe garantiria abastecimento local e capacidade tecnológica, em troca da força global da GE.

Depois de um longo ano de negociações, John conseguiu o que queria: uma joint-venture em silicone com a empresa alemã Bayer, novo empreendimento no qual a GE detinha participação majoritária.

"Acho que foi só uma questão de persistência", disse. "Eu sabia que de alguma maneira deveríamos alcançar a auto-suficiência. Se apenas mantivéssemos a rotina de sempre, ainda que expandíssemos o negócio a taxas razoáveis, jamais daríamos um grande salto."

Hoje, o negócio de silicões na Europa é o segundo no mercado local e, com uma aquisição recente, suas vendas são superiores a US\$700 milhões.

Quanto a John, ele foi promovido, em 1998, a CEO da GE Transportes e, em 2003, a CEO do negócio de plásticos de US\$8 bilhões da empresa. /

SEU PIOR INIMIGO

Se superar as expectativas é a maneira mais confiável de progredir, a maneira mais certa de sabotar a si mesmo é ser um espinho no rabo da empresa.

Evidentemente, ninguém quer ser isso. Mas acontece, e sempre nessas ocasiões a pessoa induz o chefe a usar seu capital político para defendê-la.

A essa altura, é bem provável que a maioria dos leitores esteja pensando: "Quem, eu? Fazer meu chefe usar seu capital político? Nunca."

Bem, pense novamente.

Você pode alcançar os melhores resultados do mundo, mas se não vi-

A maneira mais confiável de sabotar a si mesmo é ser um espinho no rabo da empresa.

venciar os valores e os comportamentos da empresa, corre o risco de que isso aconteça.

Veja o caso de um empregado extremamente inteligente e capaz, que eu chamei de James. Contratamos James para nosso programa de desenvolvimento em

gestão de negócios do centro corporativo. Esse programa de dois anos, em que a pessoa subia ou saía, destinava-se a MBAs que haviam trabalhado em empresas de consultoria durante três ou quatro anos e agora queriam mudar de rumo e entrar na área operacional. Para testá-los, nós os designávamos para tarefas de campo, breves e intensas, incumbindo-os de transferir as melhores práticas da GE entre os diferentes negócios. Na maioria dos casos, os negócios acabavam "roubando" os MBAs do programa, depois de um ano, e os promoviam para importantes posições operacionais.

James tinha cerca de trinta e dois anos quando nós o trouxemos de uma das principais empresas de consultoria, onde havia trabalhado desde a sua formatura na escola de negócios. Era europeu, muito objetivo, e como eu disse muito brilhante, com excelente experiência de consultoria em diferentes setores. Imaginamos que pelo menos três negócios da empresa o disputariam daí a seis meses.

Um ano se passou e ninguém se mostrou interessado no prodígio. Eu não conseguia atinar com uma explicação, até que participei de sua primeira avaliação do desempenho, com o chefe dele e a equipe de RH. Descobrimos, então, que James chegava ao escritório às 10 ou 11 horas todos os dias e trabalhava até tarde, saindo mais ou menos às 20 horas.

Era uma boa jornada e nada havia contra aquele esquema — para um colaborador individual. Algumas pessoas de P&D gostavam de trabalhar até tarde da noite, por exemplo, e o pessoal de vendas chegava e saía de acordo com as necessidades de seus clientes, em três fusos horários.

O horário de James, contudo, não daria certo numa empresa em que os gerentes de linha chegavam às 8 horas, ou mais cedo, e todas as rotinas e reuniões de trabalho giravam em torno disso.

Mas James parecia não se importar com os costumes da GE. Ele tinha sua própria maneira de fazer as coisas.

Percebi essa dinâmica de perto, quando James telefonou para a minha assistente e pediu para ser recebido por mim. Quando nos reunimos, depois de alguns minutos de bate-papo sobre a carreira dele, a verdadeira razão da visita ficou clara.

"Haveria problema", ele perguntou, "se eu usasse meu próprio avião para as reuniões nos outros negócios?"

Disse-lhe que ele estava louco. "Faça isso apenas se você quiser enfurecer todo o mundo", respondi. "O seu horário de trabalho já lhe traz muitos problemas. Esse tipo de exibicionismo vai acabar com você na empresa. Não é a nossa cultura."

"Mas eu pago a gasolina!"

"Não se trata de gasolina!", retruquei.

Apesar da incompatibilidade de James com nossos valores, ele conseguiu um cargo na área operacional. Por causa de sua inteligência, energia e antecedentes, coloquei-o como responsável por um negócio problemático, relativamente pequeno, que havíamos adquirido na Europa. Dois expatriados americanos não tinham dado certo. A designação de James para aquela posição era um caso clássico de intromissão da matriz, no sentido de que eu o tinha empurrado "goela abaixo" do negócio, apesar das minhas dúvidas.

Ele acabou tendo de deixar a empresa. No final, ninguém mais estava disposto a gastar capital político com ele.

Não funcionou. A cultura dessa empresa européia da GE não se mostrou mais tolerante com James do que a americana e ele acabou tendo de deixar a empresa.

No final, ninguém mais estava disposto a gastar capital político com ele.

Em contraste, veja a história de Kevin Sharer, que começou no mesmo programa de desenvolvimento em gestão de negócios.

Antes de entrar na GE, Kevin se formou em engenharia aeronáutica pela Academia Naval dos Estados Unidos, serviu quatro anos em submarinos nucleares de ataque e trabalhou durante dois anos na McKinsey & Company. Sem dúvida, ele era tão inteligente quanto James em termos de QI. Também era trabalhador e, a exemplo de James, ambicioso, embora esse último traço fosse atenuado por sua maturidade. Kevin sabia que a GE valorizava o trabalho em equipe; e era o máximo como jogador de equipe. Chegava cedo, demonstrava enorme capacidade de trabalho e nunca corria atrás de méritos pessoais.

Kevin trabalhou no desenvolvimento de gestão de negócios durante dois anos e passou os três anos seguintes na área operacional. Aquela altura, ele era tão respeitado em toda a empresa que decidimos fazer uma grande aposta nele, oferecendo-lhe um dos cem cargos de vice-presidente da empresa, dirigindo nosso negócio de turbinas marinhas e industriais.

Infelizmente, no mesmo dia em que tentamos promovê-lo, Kevin nos disse que tinha decidido deixar a empresa por causa de uma grande oportunidade na MCI. Tentamos retê-lo por todos os meios, mas ele estava decidido a dirigir seu próprio espetáculo. Poucos anos depois, ele saiu da MCI para tornar-se diretor de operações da Amgen, sendo nomeado CEO da mesma empresa em 2000. Depois da entrada de Kevin na Amgen, a capitalização de mercado da empresa passou de US\$7 bilhões para US\$84 bilhões.

Desde o início ficou evidente que Kevin era uma estrela. Tinha tudo a seu favor, a começar com o desempenho. E não tinha dúvida de que ninguém nunca precisou gastar um tostão de capital político quando mencionávamos o nome dele. Não admira que sua carreira tenha sido uma promoção atrás da outra.

OUTROS DRENOS DE CAPITAL POLÍTICO

Além da transgressão dos valores da empresa, existe uma outra maneira semelhante, porém mais ostensiva, de gastar o capital político do chefe. Ela tem a ver com o caráter — ou seja, com os tipos de comportamento que podem levar as pessoas a perguntar: “Espera, será que realmente podemos confiar nesse cara?”

Veja a falta de franqueza. Como já mencionei no capítulo sobre franqueza, não estou falando de mentiras deslavadas, mas da tendência de reter informações. Esse comportamento é muito mais comum e leva à exasperação equipes e chefes.

O gerente de um de nossos maiores negócios era muito bom, mas, depois de várias promoções, a carreira dele bateu na parede. A razão foi que, em todas as nossas reuniões de avaliação de negócios ou de análise de transações das quais ele participava, tínhamos de bombardeá-lo com cerca de trinta perguntas para que conseguíssemos descobrir o que realmente estava acontecendo. E, mesmo assim, tínhamos a impressão de que ele não estava contando toda a história. Tudo que arrancávamos dele eram pigarros e gaguejos, para depois escutar algo do tipo “Está tudo bem agora” ou “Conseguimos controlar a situação”.

Em todas as revisões de RH, perguntávamos ao chefe dele porque ele jogava com as cartas tão fechadas. E sempre recebíamos como resposta: “É a personalidade dele. Ele não gosta de se abrir.”

“O que ele está escondendo?”, perguntava. “Porque quando alguém segura as informações dessa maneira, tudo indica que não está dizendo a verdade. E sei que não sou a única pessoa a ter essa impressão.”

“É verdade. Isso também incomoda outras pessoas. Mas ele não está mentindo. É o jeito dele.”

“Mas precisamos conversar abertamente sobre os negócios.”

“Sim, eu sei que é frustrante. Vou conversar com ele de novo.”

E a situação prosseguiu sem uma solução definitiva.

Por fim, o chefe se cansou dessa rotina e, pouco depois, mandou embora o gerente maitreiro.

O ponto aqui é: não obrigue seu chefe a fazer perguntas perfeitas para conseguir que você lhe dê informações. Se você quiser sobressair-se pelo seu caráter e facilitar a vida do seu chefe, abra-se e exponha-lhe a realidade sem meias palavras.

A sofreguidão por avançar na carreira é diferente. Manifesta-se com a destruição das pessoas ao seu redor, insultando-as ou depreciando-as para que a sua chama brilhe com mais intensidade.

Ainda há outro comportamento que também força seu chefe a usar capital político, pois essa atitude realmente aliena as pessoas. Consiste em atribuir prioridade absoluta aos objetivos de carreira.

Para a maioria das pessoas, a ambição é um sentimento positivo — é como uma força interior que o induz à ação, gera energia e otimismo. Empurra cada pessoa e toda a organização para frente, de modo

que todos sejam vencedores. Kevin Sharer era movido por essa espécie de impulso, assim como a maioria das pessoas de sucesso.

Já a sofreguidão por avançar na carreira é diferente. Manifesta-se com a destruição das pessoas ao seu redor, insultando-as ou depreciando-as para que a sua chama brilhe com mais intensidade. Significa encobrir os seus erros ou, pior ainda, tentar atribuí-los a outros. É procurar dominar as reuniões, reivindicar méritos desmedidos pelos sucessos da equipe e focar o tempo todo sobre as pessoas e eventos no escritório. É ver o organograma da empresa como um tabuleiro de xadrez e ficar observando as peças em movimento.

Se você enfrenta esse problema, o melhor remédio é reprimir essas tendências, combatê-las e não permitir que as percebam. Se você não agir assim, na hora de ser promovido, não haverá bastante capital político no mundo capaz de salvá-lo. É muito difícil defender alguém contra o clamor da oposição dos colegas.

ALÉM DISSO...

Analisamos apenas os dois principais fatores que contribuem para as promoções — conseguir ótimos resultados, expandindo ao mesmo tempo os horizontes do cargo, e não usar o capital político do seu chefe.

Mas isso não é o suficiente. Ainda há quatro outras recomendações de "fazer", que sem dúvida são úteis, e uma de "não fazer".

Ei-las:

- **Gerencie os seus relacionamentos com os subordinados com o mesmo cuidado com que você gerencia os seus relacionamentos com o chefe.**
- **Entre na tela do radar, sendo um dos primeiros defensores dos principais projetos e iniciativas da empresa.**
- **Procure e aproveite as contribuições de muitos mentores, consciente de que os mentores nem sempre parecem mentores.**
- **Tenha atitudes positivas e as difunda ao seu redor.**

A recomendação de "não fazer" é:

- **Não permita que obstáculos impeçam o seu avanço.**

Vejamos primeiro as recomendações de "fazer":

Gerenciamento do pessoal de baixo. Todos os livros que dão conselhos sobre negócios lhe dizem para formar redes de relacionamentos com pessoas dentro da empresa e do setor. Todos insistem na importância de construir vínculos de respeito mútuo com o chefe. Ambos são bons conselhos e convém segui-los.

Porém, para avançar, também é necessário cuidar dos subordinados com o mesmo nível de atenção e de preocupação.

É fácil negligenciar os relacionamentos chefe-subordinado. O chefe está em cima de você, os colegas estão na sua cabeça, enquanto os subordinados geralmente fazem o que você manda.

Mas seja cuidadoso, pois o relacionamento chefe-subordinado pode cair facilmente em duas armadilhas que prejudicam a carreira. A primeira, e de longe a mais comum, ocorre quando você gasta muito tempo gerenciando o chefe. Em consequência, você se afasta muito dos subordinados e acaba perdendo o apoio e a afeição deles. A segunda acontece quando você se aproxima demais dos

É fácil negligenciar os relacionamentos

chefe-subordinado.

O chefe está em cima de você,

os colegas estão na sua

cabeça, enquanto os

subordinados geralmente

fazem o que você manda.

funcionários, ultrapassando os limites, e transformando-se mais em colega do que em chefe.

Ambas podem ser fatais.

O objetivo de gerenciar os relacionamentos com os subordinados é caminhar na corda bamba entre os dois extremos. Na hora da promoção, os funcionários não hesitarão em afirmar que você sempre foi justo, zeloso e que lhes demonstrou severidade amorosa.

Apreendi essa lição em primeira mão. No confronto final para CEO da GE, sofri forte oposição de dois poderosos vice-chairmen, que apoiavam seus próprios candidatos.

Sem que eu soubesse, fui realmente ajudado pelos meus subordinados diretos. Descobri mais tarde que eles defenderam com perseverança minha promoção perante o chairman Reg Jones, garantindo-lhe que eu era duro, mas justo, e que eu impulsionaria a GE com mais energia e rapidez do que qualquer dos outros finalistas. Não tenho a certeza de que todos gostavam de mim — eu era muito exigente e pouco paciente. Mas acho que me respeitavam por eu respeitá-los e por construir relacionamentos com eles, não no momento em que precisava deles, mas durante muitos anos.

Entre na tela do radar. Como já disse, a primeira e a melhor maneira de ser notado e com resultados.

Mas também é possível aumentar a sua visibilidade, levantando a mão na hora da convocação de líderes para grandes projetos e iniciativas, em especial aquelas que não desfrutaram de muita popularidade no começo. Na GE, duas dessas oportunidades foram globalização, cuja pré-estrela ocorreu na década de 1980, e o Seis Sigma, cujo lançamento aconteceu em 1995.

Wayne Hewett é um exemplo perfeito de pessoa cuja carreira foi impulsionada por essa dinâmica. Wayne era um gerente de trinta e cinco anos, quando assumiu o programa Seis Sigma em Plásticos, depois de dirigir a GE Plastics-Pacific. Usando o Seis Sigma, ele e sua equipe reduziram drasticamente as variações nos produtos e aumentaram a capacidade da fábrica em 30%, com poucos investimentos adicionais. Três anos depois, Wayne foi promovido a CEO do negócio global de silicões da GE, de US\$2 bilhões.

Dan Henson é outro caso típico. Dan dirigia o negócio de empréstimos da GE Capital, em Londres, quando teve a coragem de apresentar-se

como voluntário para lançar o Seis Sigma em toda a GE Capital, negócio em que muita gente questionava o valor do programa. Dan descobriu exatamente onde o Seis Sigma era aplicável e, igualmente importante, onde não era compatível. Em dois anos, Dan reduziu as variações em atividades altamente repetitivas, como em processamento de cartões de crédito e em pedidos de garantias de hipoteca, alcançando resultados impressionantes. Hoje, Dan é o CEO de um dos maiores negócios da GE Capital, Serviços de Financiamento aos Fornecedores.

A GE é tão grande que, se Wayne e Dan não se pusessem na tela do radar, quem sabe se e quando seriam promovidos a CEOs. Sem dúvida, teria acontecido um dia, mas nem de longe com tanta rapidez.

A melhor prova da dinâmica da tela do radar está nos números. Hoje, mais da metade de nossos vice-presidentes que respondem diretamente a Jeff Immelt trabalhou em projetos globais, e um terço dos aproximadamente 180 diretores da empresa tem experiência expressiva em Seis Sigma.

Arregimentação de mentores. A terceira recomendação de “fazer” é sobre mentores, tópico empolgante enquanto eu estava na GE, e ainda hoje, durante minhas palestras.

Parece que as pessoas estão sempre à procura do mentor certo, capaz de ajudá-las a avançar.

Mas, com base em minha experiência, não há um mentor certo. Há muitos mentores certos.

Tive dezenas de mentores informais ao longo de minha carreira e cada um me ensinou algo importante. Meus mentores variaram desde o clássico executivo mais velho e mais experiente até colegas de trabalho não raro mais jovens do que eu.

Alguns relacionamentos com mentores duraram a vida inteira, outros não foram além de semanas.

Um dos mentores mais importantes de minha vida nunca se chamou a si mesmo de mentor, nem eu nunca o encarei dessa maneira. Refiro-me a Si Cathcart, dez anos mais velho do que eu e membro do Conselho de Administração da GE, além de meu amigo. Para minha grande tristeza, ele faleceu em 2002.

Si era tudo que se procura num ótimo mentor — alguém que me animava e me desafiava em proporções iguais. Seu julgamento sobre pes-

Não há um mentor certo. Há muitos mentores certos.

soas era perfeito e eu raramente tomava alguma decisão importante sobre contratação de pessoal sem primeiro lhe apresentar os candidatos. Durante o período mais difícil da minha carreira, quando eu estava escolhendo um sucessor para recomendar ao Conselho de Administração, Si passou várias centenas de horas, durante cinco anos, conversando com todos os candidatos e trocando impressões comigo.

Si, durante muito tempo chairman da Illinois Tool Works, era membro do Conselho de Administração da GE quando me tornei CEO. Jogávamos golfe com frequência e quase sempre conversávamos por telefone. Si usava esses dois foros para induzir meu raciocínio por atalhos pouco visíveis e na travessia de pontos cegos. "Você tem certeza de que esse cara não é um impostor?", perguntava. "Você acha que essa aquisição ainda será boa depois de todo o sensacionalismo?" Si sempre sabia fazer a pergunta certa.

Tive outro grande mentor em Dennis Dammerman, que não só era dez anos mais moço do que eu, mas também trabalhava como meu subordinado.

Conheci Dennis em 1977, quando fui nomeado chefe do grupo de produtos de consumo da GE. Desembarquei na nova posição sabendo quase nada sobre seguro ou financiamento, as principais atividades da GE Capital, um dos negócios do grupo. Dennis, que eu havia contratado como meu analista financeiro, passou vários anos lá.

Durante meses sem fim, Dennis me ensinou alguma coisa todo santo dia. A paciência dele era notável. Lá estava seu chefe pedindo que explicasse os conceitos mais simples — naquela época, mal conhecia as espécies de dívidas. Afinal, eu vinha do lado industrial da GE. Quando queríamos dinheiro, bastava vender o peixe ao pessoal do centro corporativo, e se a proposta fosse bastante boa, recebíamos o dinheiro. De repente, eu estava lidando com índices combinados, inadimplências, leasing avançado e outros conceitos.

Dennis praticamente fez o download do cérebro dele no meu. Ele nunca se considerou meu mentor, mas era nada menos que isso.

Tive vários outros mentores que me ajudaram na minha carreira, desde o professor do curso de formação de executivos, que me ensinou a

falar em público quando eu tinha vinte e seis anos, até a jovem de RP que me mostrou como usar a Internet quando eu tinha sessenta anos. Mas gostaria de acrescentar à lista outro mentor que pode trabalhar para todo o mundo: **a mídia de negócios.**

Os negócios são como qualquer jogo, com jogadores, vocabulário, regras, controvérsias e ritmo. E a mídia cobre tudo isso.

Os negócios são como qualquer jogo, com jogadores, vocabulário, regras, controvérsias e ritmo. A mídia cobre tudo isso, sob todos os ângulos. Desde meus primeiros dias em plásticos, aprendi muita coisa sobre negócios, apenas lendo todos os jornais e revistas especializadas em finanças que caíam em minhas mãos. Com eles, descobri que operações davam certo e quais em geral fracassavam, e por quê. Acompanhei muita carreiras. Tentei compreender que tipos de manobras estratégicas eram criticadas ou elogiadas. Mantive-me atualizado em diferentes setores, de produtos químicos a tecnologia médica.

E aplicava o que eu lia. Tomei conhecimento, por exemplo, do programa de treinamento executivo da PepsiCo num artigo publicado na revista *Fortune*. Fiquei tão impressionado com o modelo da PepsiCo — que usava os próprios executivos da empresa como professores — que o aproveitei como fundamento de nosso programa de treinamento, em Crotonville.

Evidentemente, não acreditava em tudo que lia, e quanto mais eu sabia, mais eu percebia que alguns artigos erravam o alvo em suas análises. Mesmo assim, ainda acredito que a mídia de negócios é tão boa professora que sempre fico surpreso quando conheço um jovem que simplesmente não a devore. Não deixe que isso aconteça — **a imprensa especializada é um mentor sempre à sua disposição!**

Meu principal argumento é que os mentores estão em todos os lugares. Não se satisfaça com o mentor que lhe for designado como parte de um programa formal. Esses mentores oficiais lhe ensinam a manipular as cordas da empresa, mas são apenas o começo. Os melhores mentores o orientam com espontaneidade e fora do roteiro. Absorva tudo que lhe ensinarem, não importa a embalagem.

Não seja depressivo. A quarta e última maneira de ajudá-lo a ser promovido é muito difícil ou muito fácil, dependendo de você — **tenha atitudes positivas e as difunda ao seu redor.**

Sim, não é nada mais sofisticado do que isso. Tenha senso de humor, seja uma pessoa divertida. Não seja chato nem mal-humorado. **Não assumas ares de importante nem ostente atitudes pomposas.** Cuidado para não se levar muito a sério.

Em política, fala-se na capacidade dos candidatos de se fazerem gostar, ou fator atratividade, que nada mais é do que dizer “personalidade cativante”. Ambos os termos se referem a algo intangível, mas realmente fundamental — em política e no trabalho.

Obviamente, simpatia e otimismo sozinhos não o levarão adiante. Você precisa de todas as outras qualidades já mencionadas — ótimos resultados, expansão dos horizontes do cargo, firmeza de caráter, visibilidade, mentores e todo o resto. Mas é extremamente difícil progredir sem ser uma **pessoa positiva**, pois simplesmente ninguém gosta de trabalhar ao lado de uma nuvem negra. Mesmo que a “nuvem” seja muito inteligente.

Sei que às vezes não é fácil ser vibrante. A vida nem sempre é um mar de rosas. Mas sempre que você se sentir transpirando melancolia no trabalho, lembre-se de Jimmy Dunne.

Jimmy era alto executivo da Sandler O'Neill & Partners, banco de investimentos localizado no 104º andar da Torre Sul do World Trade Center. Em 11 de setembro, 68 dos 177 empregados morreram, inclusive o fundador da empresa, Herman Sandler, e seu sócio, Chris Quackenbush. Da noite para o dia, Jimmy tornou-se CEO de uma empresa que, literalmente, estava dizimada em termos emocionais.

Evidentemente, Jimmy estava pesado com aquela tragédia humana imensurável e arrasado com a morte de dois de seus amigos mais próximos, Herman e Chris. Mas hoje ele lhe dirá que estava certo de que só uma coisa evitaria que a empresa fechasse as portas, agravando ainda mais o desastre — a atitude de que tudo é possível.

Você pode vencer sem ser vibrante — se todas as outras virtudes necessárias estiverem alinhadas — mas por que correr esse risco?

“Tudo o que fiz depois de 11 de setembro foi andar pela empresa, consolando as pessoas e mostrando como sobreviveríamos e reconstruiríamos o negócio”, disse ele recentemente.

Ao contratar os substitutos dos empregados falecidos, Jimmy buscou pessoas vibrantes, positivas e tão pouco assustadas quanto fosse humanamente possível com aquela catástrofe recente. As habilidades eram muito importantes; mas a atitude era ainda mais fundamental naquela conjuntura.

“O sucesso”, diz Jimmy, “tem tudo a ver com atitude”.

A atitude positiva muitas vezes não é fácil — e em casos como o de Jimmy Dunne, depois de 11 de setembro, é extremamente difícil.

Caso seja natural em você, ótimo. Do contrário, lute para cultivá-la e demonstrá-la como parte integrante da sua personalidade.

Você pode vencer sem ser vibrante — se todas as outras virtudes necessárias estiverem alinhadas — mas por que correr esse risco?

UMA ÚLTIMA RECOMENDAÇÃO DE “NÃO FAZER”

O último “não fazer” trata de obstáculos.

Uma ou duas vezes, ou em mais ocasiões, você talvez seja preterido. Não admita que o desapontamento impeça o seu avanço.

Evidentemente, você se sentirá abatido, talvez até amargo e ressentido. Mas trabalhe como o diabo para superar esses sentimentos.

Primeiro, e por todos os meios possíveis, não permita que o assunto se transforme na grande fofoca do escritório. Essa seria uma maneira de enxotar as pessoas ao seu redor — seu chefe, os colegas de trabalho e os subordinados. Se você quiser lamuriar a sorte e se queixar da sua carreira, faça-o em casa, num bar do outro lado da cidade ou em algum templo religioso. O pessoal do escritório, embora esteja bem informado sobre o seu caso, não deve participar da sua experiência emocional.

Mais importante, mesmo que você esteja pensando em ir embora da empresa, tente aceitar o retrocesso com tanta elegância quanto possível, e até encare a experiência como um desafio para mais uma vez demonstrar a sua fibra.

Nenhum exemplo esclarece melhor esse aspecto do que Mark Little.

Mark era o discreto, autoconfiante e estimado vice-presidente de engenharia de Sistemas de Energia da GE, quando, em 1995, o negócio enfrentou sérios problemas de qualidade. Nas palavras de Mark, "eu acabara de assumir o cargo e, basicamente, as lâminas das turbinas estavam rachando em todo o mundo. Foi uma confusão".

Mark trabalhou duro para recolocar o negócio nos trilhos, mas quando Bob Nardelli foi promovido para dirigir todo o grupo de Sistemas de Energia, ele concluiu que Mark não tinha o senso de urgência nem os conhecimentos de engenharia indispensáveis para o cargo. Assim, Bob desmembrou o negócio e deixou com Mark apenas a engenharia de turbinas a vapor, a parte menor e menos importante. De repente, Mark era responsável por um terço das pessoas que comandava antes e por um produto considerado obsoleto, monótono e de baixo crescimento.

"Pareceu o fim do mundo", Mark me disse recentemente. "Achei que aquilo era injusto e fiquei furioso. Eu estava certo de que não tinha criado o problema e que havia feito o possível para resolvê-lo. E de repente recebo um murro no estômago. Sentia-me aborrecido e magoado, e achava que aquele era o fim da minha carreira na GE."

Mas Mark fez algo impressionante. Levantou o queixo e voltou ao trabalho.

"Meu único objetivo era provar que todos estavam errados", disse. "Queria demonstrar a todo o mundo o que poderíamos fazer."

Nos dois anos seguintes, Mark infundiu energia em sua equipe para revitalizar a linha de produtos de turbinas a vapor. Introduziu novas tecnologias e implementou novos processos, reduzindo os custos a níveis sem precedentes.

"Decidi que não deixaria transparecer para meu pessoal que eu estava chateado e magoado. Iria para o trabalho todos os dias com a disposição de fazer o melhor para mim, para a minha equipe e para a GE. E isso significava mudar o foco do negócio."

Em 1997, os resultados de Mark foram tão bons e sua autoconfiança estava tão alta que quando surgiu nova posição muito mais importante de gerente de produto de todo o negócio de turbinas, ele procurou Bob Nardelli e se candidatou ao cargo.

A resposta foi positiva.

"Eu diria que a principal razão por que consegui a promoção foi ter surpreendido a todos com os meus resultados, com a minha atitude e com a minha perseverança. Simplesmente não joguei a toalha."

Hoje, Mark é gerente de produto não só de turbinas, mas também dos negócios hidráulicos e eólicos da GE, perfazendo o total de US\$14 bilhões.



Para progredir, é preciso *querer* progredir.

Algumas promoções vêm com a sorte, mas são muito poucas. O fato é que, quando se trata de carreira, você acima de tudo é responsável por sua própria sorte. Você provavelmente mudará de empresa, talvez até de profissão, muitas vezes em sua vida de trabalho. Mas você pode fazer algumas coisas para continuar avançando. Supere as expectativas, amplie os horizontes do cargo e nunca crie situações em que seu chefe precise gastar capital político com você. Gerencie seus subordinados com cuidado, aceite incumbências que o lancem na tela do radar da empresa, colecion mentores e espalhe sua atitude positiva. Ao enfrentar obstáculos, e eles são inevitáveis, sacuda a poeira e dê a volta por cima, de cabeça erguida.

Tudo isso talvez pareça muita coisa, mas não existem atalhos.

Ao longo da viagem, você não será promovido em todas as oportunidades. Mas se for persistente, um dia — e talvez mais cedo do que imagina — você chegará ao destino.

18

Enrascada

AQUELE MALDITO CHEFE

NUNCA CONHECI UMA pessoa que não se animasse ao se lembrar de um chefe realmente bom. E por muitas razões: os bons chefes podem ser amigos, professores, treinadores, aliados e fontes de inspiração, tudo numa única pessoa. Eles são capazes de influenciar e acelerar sua carreira de maneiras nunca imaginadas — e às vezes até de mudar a sua vida.

Em forte contraste, os maus chefes podem quase matá-lo.

Não no sentido literal, evidentemente, mas um mau chefe pode sufocar aquela parte da sua alma onde brotam a energia positiva, o entusiasmo e a esperança. No dia-a-dia, um mau chefe pode aborrecê-lo, magoá-lo e amargurá-lo — não raro até provocar doenças.

Se você for como a maioria das pessoas, durante uma carreira de quarenta e poucos anos, muitos serão os seus chefes, um punhado de ótimos chefes, muitos outros apenas razoáveis e um ou dois que terão sido umas grandes bestas — pessoas sempre tão horríveis que sua vontade é desistir e ir embora.

Os maus chefes se manifestam sob todas as formas. Alguns ficam com todos os méritos, outros são incompetentes, alguns beijam para cima e chutam para baixo; outros ainda maltratam e humilham, são instáveis, concentram em si mesmos todos os elogios e recompensas, não cumprem as promessas e favorecem alguns funcionários.

Às vezes, certos chefes reúnem vários desses defeitos ao mesmo tempo. Como é que essas pessoas conseguem ser chefes?

Bem, às vezes elas por acaso são muito talentosas. Produzem os números ou são extremamente criativas. Também podem ter formado alianças

O mundo têm muitos imbecis. Alguns deles viram chefes.

políticas inteligentes ou quem sabe têm até um membro da família no topo da pirâmide.

A propósito, os maus chefes tendem a ter vida mais longa em certos setores

do que em outros. No lado criativo, escritores, artistas e produtores muito criativos que foram promovidos para dirigir projetos geralmente têm licença para comportar-se mal justamente por serem "gênios". Wall Street não raro também é porto seguro para maus chefes. Os grandes operadores de dinheiro quase sempre são considerados insubstituíveis, sabem disso e se tornam, às vezes, ainda mais intratáveis.

Mas pouco importam as características do setor. O mundo têm muitos imbecis. Alguns deles viram chefes.

Este capítulo versa sobre o que fazer quando um deles é o seu chefe.

Mas você não encontrará aqui respostas fáceis e rápidas, pois os maus chefes têm um conjunto de características singulares. Mas ele o orientará ao longo de uma série de perguntas que, assim espero, revelarão a solução certa para o seu problema com a chefia, no sentido de que será adequada aos seus objetivos na vida e no trabalho.

No entanto, antes de passarmos para essas perguntas, gostaria de expor o princípio básico deste capítulo.

No caso de qualquer situação envolvendo um mau chefe, você não pode assumir a posição de vítima. Essa questão já apareceu neste livro em outras ocasiões — e a mais recente foi no capítulo sobre fusões e incorporações — e, por muitas das mesmas razões, ela também se aplica aqui.

Sei que um mau chefe (como as fusões e incorporações) pode levá-lo a querer queixar-se e lamentar-se com os colegas de trabalho, a lamuriar-se com a família, a esmurrar as paredes ou a ficar de cara grudada na televisão, com uma bebida na mão. Também é capaz de empurrá-lo para a Internet ou para os headhunters, em busca de qualquer emprego, desde que não seja o atual.

No final das contas, é bem possível que esse martírio acabe fazendo com que você fique com muita pena de si mesmo. Não ceda à tentação!

No caso de qualquer mau chefe, você não pode assumir a posição de vítima.

Em qualquer situação, ver-se como vítima é completamente autodestrutivo. E quando se trata da sua carreira, é uma atitude que elimina suas escolhas — pode até ser o começo de uma espiral mortífera. Te-

nho um amigo, analista financeiro numa empresa de Wall Street, que ri-cocheteou de um para outro emprego, cada um pior que o anterior, depois que brigou com o chefe e saiu da empresa em situação desfavorável. Vendo-se de repente no mercado, sem nenhuma recomendação, tudo que ele tinha para contar aos possíveis empregadores era uma história triste do tipo "fizem uma sacanagem comigo". Cinco anos depois, ele acabou no mesmo cargo em que havia começado, só que numa empresa muito menos respeitada e com 60% do salário.

Evidentemente, você nem sempre consegue tolerar o mau chefe. Às vezes, você precisa encontrar uma saída. Mas, qualquer que seja a sua decisão, evite a tão difusa mentalidade de vítima. Você sabe do que eu estou falando. Vivemos numa cultura em que os pais processam os restaurantes de fast-food por engordar seus filhos e as cidades gastam milhões de dólares por ano para pagar indenizações por lesões físicas provocadas por buracos e desnivelamentos nas calçadas.

Faça-me o favor!

Como todos os outros infortúnios ou injustiças que ocorrem em sua vida, trabalhar para um chefe difícil é seu problema e você deve resolvê-lo.

Para tanto, faça-se a seguinte série de perguntas. As respostas o ajudarão a enfrentar uma situação inegavelmente dolorosa — dolorosa, mas sua, competindo-lhe aceitá-la, consertá-la ou terminá-la.

Por que o meu chefe age como uma besta? Às vezes, a resposta à pergunta é elementar. Seu chefe age como uma besta porque é o estilo dele. Ele talvez seja agradável com os clientes e até bastante razoável com os próprios chefes e colegas, mas trata todas as pessoas abaixo dele com o mesmo tipo de mau comportamento — com intimidação, beligerância, arrogância, negligência, segredos e sarcasmos.

A situação é totalmente diferente se seu chefe for intratável apenas com você.

Nesse caso, é bom começar a perguntar-se o que você fez para atrair a antipatia dele. Em geral, os chefes não são terríveis em relação às pessoas de quem gostam, respeitam e precisam. Se seu chefe está sendo negativo com você — e sobretudo com você — tenha certeza de que ele tem sua própria versão dos eventos, que diz respeito às suas atitudes e desempenho.

Em geral, os chefes não são terríveis em relação às pessoas de quem gostam, respeitam e precisam. Reflita objetivamente sobre o seu desempenho.

Você precisa descobrir o que está acontecendo.

Comece fazendo-se essa pergunta, mas saiba que a auto-avaliação é difícil, para dizer o mínimo. Mesmo com muita maturidade e realismo, não é fácil ver-se a si próprio como observador externo.

Conheço uma executiva de RH de um centro de treinamento no sul que passou dez anos administrando programas de feedback de 360 graus e depois apresentando as conclusões à pessoa avaliada. "Sete em cada dez pessoas ficam completamente surpresas com o que ouvem", disse ela. "Ao receberem o feedback, supõem que eu misturei os formulários, pois não têm dúvidas de que os colegas estão falando de outra pessoa."

O problema, disse a executiva de RH, é que as pessoas geralmente se brevalorizam o próprio desempenho no cargo e sua popularidade com a equipe — quase sempre por um fator de dois ou mais.

Portanto, lembre-se disso ao realizar o que todos admitem ser o difícil "teste do espelho". Reflita objetivamente sobre o seu desempenho e esforce-se para identificar as suas deficiências. Pense nas razões por que seus colegas talvez não o considerem um jogador de equipe. Imbuído de uma atitude mental deliberada de autodepreciação, avalie sua produtividade, o tempo que você dedica a conversas cara a cara no escritório, suas contribuições para as vendas e para o lucro. Talvez você feche muitos negócios, mas se gabe demais. Talvez as pessoas não tenham sido de fato tão tolerantes quando você perdeu um grande cliente alguns meses atrás.

Finalmente, encare sua atitude em relação à autoridade, pois é bem possível que a fonte de seus problemas com o chefe seja o fato de você, no fundo, ser um "inimigo dos chefes".

Os inimigos dos chefes são um tipo conhecido. Não importa a quem esses indivíduos prestam contas, eles sempre manifestam perante a autoridade uma atitude de mal disfarçado antagonismo. Os motivos são ignorados — educação, experiências no trabalho ou em casa, inclinações políticas. Realmente não importa. Os inimigos dos chefes deixam transparecer constantemente uma negatividade mesquinha quanto "ao sistema", os chefes percebem a situação e retribuem a gentileza.

Nunca me esqueço de um grupo de inimigos do chefe, que tínhamos no centro corporativo da GE, em Fairfield, Connecticut — mais ou menos meia dúzia que almoçavam juntos no refeitório da empresa todos os dias. Eles se denominavam "A Mesa dos Sonhos Perdidos". Cada um desses funcionários era muito talentoso. Um deles tinha um jeito todo especial para produzir a frase certa na hora exata. Sua formação era em jornalismo e trabalhava em RP. Felizmente, a mídia gostava do sarcasmo dele. Outro era um especialista em relações trabalhistas que tinha grande afinidade com os sindicatos. Sua simpatia espontânea o tornava extremamente eficaz nas negociações de linha de frente.

Todos os membros da Mesa dos Sonhos Perdidos eram muito bons no trabalho e nenhum deles gerenciava outras pessoas, portanto a atitude desafiadora deles em relação às condições da empresa não exercia grande impacto na organização. Considerei-os inofensivos, mas rabugentos crônicos que sempre odiariam qualquer situação de trabalho.

Mas a tolerância não é em geral o que acontece nesses casos. Na maioria das vezes, os líderes se enchem desse influxo subliminar de lamentações e da influência deletéria dos inimigos dos chefes e os demitem — demonstrando-lhes que são realmente maus chefes.

É possível que tudo isso lhe pareça estranho — você basicamente se sente bem com a autoridade e o resto de sua auto-análise não o levou a nenhuma descoberta significativa. E agora?

É hora de descobrir o que se passa na cabeça do seu chefe.

No entanto, qualquer tipo de enfrentamento envolve enormes riscos. Talvez seu chefe esteja esperando exatamente esse momento para se livrar de você. Na verdade, é até possível que ele esteja esperando que suas vibrações negativas acabem empurrando você para a sala dele, com a pergunta: "O que estou fazendo errado?", para que ele possa responder: "Muita coisa para que eu continue tolerando a situação."

Ainda assim, você precisa falar. Não há saída. Mas, lembre-se, antes de partir para o confronto com o chefe, esteja preparado e tenha opções no caso de ficar desempregado.

Então, vá à luta. Não fique na defensiva. Lembre-se, seu objetivo é descobrir algo que seu chefe, por algum motivo, não é capaz de lhe dizer de maneira explícita. Talvez ele tenha aversão ao conflito ou apenas seja muito ocupado. Seja como for, seu objetivo é conseguir que ele defina o problema dele em relação às suas atitudes e ao seu desempenho.

Se você tiver sorte, o seu chefe será honesto sobre as suas deficiências e juntos vocês poderão elaborar um plano para redirecionar o seu desempenho ou as suas atitudes. Em condições ideais, à medida que você dá o máximo de si para melhorar, também o comportamento dele se modificará em relação a você.

Ironicamente, você terá menos sorte se descobrir que o seu mau chefe está satisfeito com o seu desempenho. Nesse caso, ele está agindo assim simplesmente porque não gosta de você, em especial.

O que o deixa na mesma posição de alguém que trabalha para um mau chefe que age da mesma maneira — simplesmente porque esse é o estilo dele.

Para todos os leitores, a pergunta seguinte é:

Qual é o fim do jogo para o meu chefe? Às vezes, é óbvio que o mau chefe está a caminho da rua. Seus próprios chefes já emitiram sinais claros para a organização; ou ele mesmo deixa evidente que mal pode esperar para arrumar as malas. Em ambos os casos, a sobrevivência é apenas um jogo de espera. **Produza bons resultados e adote uma atitude de tudo é possível, até a hora do juízo final.**

Mas você estará em situação diferente se a tendência for a de seu chefe não ir para lugar nenhum, tão cedo.

Mais de dez anos atrás, desenhei o quadro abaixo para classificar os tipos de líderes e para me ajudar a conversar sobre quem deve ficar e quem deve partir.

O quadro dividia os líderes de acordo com os resultados — bons ou maus — e conforme a maneira como vivenciavam os valores da GE, como franqueza, liberdade de expressão, dignidade e ausência de fronteiras.

TIPO 1	TIPO 2
Bons valores/ Bom desempenho	Maus valores/ Mau desempenho
TIPO 3	TIPO 4
Bons valores/ Mau desempenho	Maus valores/ Bom desempenho

Os chefes do Tipo 1, no canto superior esquerdo, são as pessoas que merecem recompensas e promoções e devem ser retidas como exemplos para o resto da empresa. Os chefes do Tipo 2, no canto superior direito, devem ser demitidos o mais cedo possível, e geralmente não escapam desse destino.

Os chefes do Tipo 3, no canto inferior esquerdo, realmente acreditam nos valores da empresa e os praticam com sinceridade, mas simplesmente não conseguem alcançar os resultados. Esses indivíduos precisam ser treinados e mentorizados, e receber mais uma ou duas oportunidades em outras áreas da empresa.

A maioria dos chefes se situa no canto inferior direito — Tipo 4 — e são os mais difíceis. Geralmente continuam na empresa durante muito tempo, apesar do péssimo comportamento, por causa dos bons resultados.

Quase todas as boas empresas geralmente conhecem essas pessoas e acabam se livrando delas.

Mas todas as empresas, até as boas, mantêm alguns gerentes nesse quadrante por mais tempo do que o aceitável. É um grande dilema para chefes de todos os níveis.

Eles escutam as reclamações do pessoal de baixo, mas também vêem ótimos números à sua frente.

Essa situação gera uma espécie de **inércia organizacional**.

Veja o caso de um conhecido meu, ao qual daremos o nome de Lee, que dirige uma divisão de trinta pessoas de uma empresa de comunicações internacional. Antes um escritor de sucesso, Lee criou um ambiente competitivo, quase frenético, no escritório, com o pessoal produzindo mais do que em outras unidades da organização duas vezes maiores. Ao

mesmo tempo, ele estimulava o alto padrão de produtividade da equipe, trunfo importante aos olhos do centro corporativo.

Mas Lee tinha uma grave deficiência. Seu humor às vezes era cruel, e ele quase sempre o despejava sobre os funcionários mais jovens e inexperientes. Também não ocultava sua animosidade em relação aos empregados sindicalizados, poluindo a atmosfera para todos.

Lee mantinha o pessoal numa espécie de transe terrorista. Muita gente gostava do prestígio de trabalhar em sua divisão de alto desempenho, mas odiava o clima do dia-a-dia. Os bons funcionários geralmente ficavam lá apenas um ano ou menos, mas Lee estava sob a proteção das leis setoriais da oferta e demanda. Sempre havia outro jovem escritor ou artista ambicioso, pronto para substituir as baixas.

E assim, apesar do elevado turnover, a alta administração da empresa tolerava indefinidamente aquela situação — até que ele sofreu um ataque cardíaco. Depois que ele morreu, um dos ex-funcionários comentou: "Foi preciso uma intervenção divina para nos livrarmos dele."

Geralmente, os péssimos chefes com ótimos números não precisam morrer para serem substituídos, mas às vezes só uma catástrofe induz à ação.

Veja o caso de "Karen", uma chefe de alto nível, numa empresa de gestão de recursos de terceiros. Ela supervisionava quinze gestores de fundos e suas equipes — cerca de duas centenas de pessoas no total. A empresa era conhecida por sua cultura impiedosa e competitiva, da qual Karen era a melhor representante. Ela trabalhava dezoito horas por dia. Escorraçava em público os gestores de fundos com mau desempenho, não raro humilhando as pessoas até as lágrimas, até em reuniões. Quase sempre diminuía o pessoal de apoio, referindo-se a eles maliciosamente como "fã-clube de Danielle Steel", por se tratar geralmente de mulheres de meia-idade, que liam romances populares na hora do almoço. No entanto, quando seus chefes estavam por perto, ela logo assumia uma atitude reverente e submissa, o que lhe rendeu o apelido de Sybil, inspirado numa mulher cuja síndrome de múltipla personalidade foi o tema de um best-seller.

Durante mais de dez anos, os gestores de recursos de terceiros de Karen produziram resultados impressionantes, superando de longe o desempenho de fundos comparáveis. Mas quando a bolha da Internet es-

trurou, os custos de seus métodos gerenciais vieram à tona. Os gestores de fundos haviam investido maciçamente em ações de alto crescimento para produzir os números almejados e evitar a ira de Karen — na verdade, as maiores participações de suas carteiras eram em ações da Enron, WorldCom e Tyco.

Ao demitir Karen, os gerentes seniores fizeram questão de denunciar com o máximo de alarde seu estilo gerencial destrutivo. Muitas pessoas sacudiram a cabeça perplexas — pois a situação era evidente há anos, mas foi necessário um desastre para que a gerência fizesse alguma coisa.

Você talvez não trabalhe numa empresa que tolera os maus chefes até que ocorra uma catástrofe. Mas é possível que os bons resultados prolonguem indefinidamente o seu tormento.

Se esse for o seu caso, a pergunta seguinte deve ser:

O que acontecerá comigo se eu produzir resultados e tolerar o mau chefe? Se você acha que sua organização e, em especial, o chefe de seu chefe ou alguém em recursos humanos, compreende a sua situação e é solidário com o seu calvário, é bem provável que você acabe sendo promovido ou transferido como recompensa pela sua capacidade de sobrevivência. Enquanto estiver esperando, fique firme e dê o melhor de si.

Tive a sorte de contar com ótimos chefes durante a minha carreira. Eles me estimularam, me protegeram, reforçaram minha autoconfiança e me impuseram desafios que distenderam minhas capacidades. Reuben Gutoff, meu chefe durante mais de uma década, no início da minha carreira, fez tudo isso. Ele me protegeu da gigantesca burocracia da GE, enquanto eu aprendia em tempo real a construir um negócio a partir do zero. Viajei pelo mundo quando eu estava na casa dos vinte, constituindo joint-ventures e realizando pequenas compras de empresas.

Demorou dezessete anos para que eu deparasse com um mau chefe. Não que Dave Dance, um vice-chairman, fosse assim tão ruim, mas ocorreu que eu estava concorrendo ao cargo de CEO e ele apoiava ostensivamente outro candidato. Todo dia parecia uma semana. Não importa o que eu fizesse, eu tinha a sensação clara de que ele estava torcendo pelo meu fracasso. Como é horrível o sentimento de que o seu chefe não

Como é horrível o sentimento de que o seu chefe não está do seu lado.

Não é à toa que as crianças não se queixam dos valentões. Infelizmente, os mesmos princípios se aplicam nos escritórios.

está do seu lado. Tentei manter-me longe dele — ficava no centro corporativo o mínimo possível. Prolongava ao máximo minha permanência nas unidades descentralizadas, com pessoas de quem gostava, fazendo o que eu mais gostava: avaliar negócios.

Minha situação era muito mais fácil do que para a maioria das pessoas. Sabia que aquilo não poderia durar mais de uns dois anos e também conhecia a recompensa provável, se eu resistisse — e era grande. Talvez você não possa se dar a esse luxo.

Mas seja cuidadoso. A incerteza sobre o desfecho pode levá-lo a fazer alguma besteira — ou seja, tentar uma manobra desesperada. Você talvez sinta o impulso irreprímível de esgueirar-se até o andar de cima para conversar com o chefe do seu chefe sobre a situação. Isso pode ser suicídio. Em cerca de 90% das vezes, queixar-se de um mau chefe com o próprio chefe dele significa morder o próprio rabo. O chefe talvez até esteja mesmo preocupado com você ao repreender o seu chefe, mas esteja absolutamente certo de que a sua vida ficará ainda mais insuportável. Não é à toa que as crianças não se queixam dos valentões. Infelizmente, os mesmos princípios se aplicam nos escritórios.

Sempre há um elemento de incerteza quando se enfrenta um mau chefe. Você talvez espere ou lhe prometam um final feliz. Mas as garantias são muito poucas. Tudo o que você sabe ao certo nesse tipo de situação é que a ida para o trabalho todos os dias não é nem um pouco divertida.

Razão por que você precisa perguntar-se o seguinte:

Afinal, por que eu trabalho aqui? Lembra-se de como, no capítulo sobre encontrar o emprego certo, falamos sobre a inevitabilidade das escolhas e renúncias? Raramente um emprego é perfeito sob todos os aspectos. Às vezes, você fica no emprego pelo dinheiro ou pelos amigos; outras vezes, você abre mão do dinheiro e dos amigos, pelo amor ao trabalho em si, ou simplesmente em função do lugar, perto da sua casa. Não raro, você continua no emprego por causa do prestígio da empresa, pois sabe que esse item do seu currículo o ajudará a encontrar um emprego melhor, daqui a alguns anos, quando tiver mais experiência.

Ao se deparar com uma situação de um mau chefe, com pouca probabilidade de mudança em pouco tempo, você precisa avaliar suas escolhas e renúncias e perguntar-se: "Será que vale a pena?" Se a resposta for negativa, comece a desenvolver um plano de saída que o leve até a porta da rua com o mínimo de danos.

Por outro lado, se o problema do seu chefe oferecer alguma espécie de benefício a longo prazo, que você compreende e aceita, a escolha não será assim tão difícil. Concentre-se nos motivos que o levam a tolerar a situação e encare o chefe sob outro ângulo. Ele não é tudo em sua vida — é apenas o lado negativo de uma transação envolvendo sua carreira ou sua vida, que você fez consigo mesmo.

Acima de qualquer outra coisa, conscientize-se do fato de que você continua com o mau chefe por sua escolha. Isso significa que perdeu o direito de se queixar.

Você não mais pode ver-se como vítima.

Ao fazer suas escolhas, você precisa enfrentar as consequências.

Num mundo perfeito, todos os chefes seriam perfeitos.

Isso é tão pouco comum, que se produzem filmes e livros inteiros sobre maus chefes, para não falar em músicas populares.

Ao deparar com um mau chefe, primeiro verifique se você não é o problema. A tarefa não é fácil, mas, em muitos casos, o mau chefe é apenas um chefe decepcionado.

Se você estiver convencido de que não é o problema, pergunte-se se sua empresa tenderá a manter um mau chefe com bons resultados. Se a resposta for sim, a única solução restante é analisar suas possibilidades de escolhas e renúncias. O emprego justifica o preço de tolerar um mau chefe? Se valer a pena, fique firme e cale a boca.

Se as escolhas e renúncias não justificarem sua continuação no emprego, saia com elegância.

E ao entrar no próximo emprego, lembre-se exatamente do que tornava o mau chefe mau e como você se sentia na situação — de modo que, na hora de virar chefe, você não aja da mesma maneira.

19

Equilíbrio Trabalho-Vida

TUDO O QUE VOCÊ SEMPRE
QUIS SABER SOBRE CONSEGUIR TUDO
(MAS SEMPRE TEVE MEDO DE OUVIR)

SE JAMAIS HOUVE UM exemplo típico da situação “Faça o que eu digo, mas não o que eu faço”, é este capítulo. Ninguém — inclusive eu mesmo — nunca me consideraria autoridade em equilíbrio trabalho-vida. Durante quarenta e um anos, meu princípio operacional foi trabalhar duro, jogar duro e passar algum tempo como pai.

Se o conceito estivesse em voga na época, estou certo de que descreveria minha existência como perfeitamente equilibrada. Eu tinha a impressão de que minha vida continha todos os ingredientes, nas quantidades certas.

Cresci numa época e como parte de uma cultura em que você lutava para entrar na universidade e para se formar com boas notas. Ainda como estudante, ou pouco depois, você se casava e começava a ter filhos. Conseguir emprego e ralar no trabalho eram considerados requisitos básicos para progredir na vida.

Segui esse padrão sem pensar duas vezes. Felizmente, sempre vibrei no trabalho. Para mim, os fins de semana eram oportunidades para jogar golfe e para sair com outros casais.

Mas, olhando para trás, é evidente que o equilíbrio que eu escolhi teve conseqüências para as pessoas ao meu redor, em casa e no trabalho. Por exemplo, meus filhos foram criados praticamente só pela mãe deles, Carolyn.

Da mesma maneira, desde meus primeiros dias em Plásticos, eu costumava ir ao escritório sábado de manhã. Não por acaso, meus subordinados também apareciam por lá. Pessoalmente, eu gostava muito dessas horas nos fins de semana. Limpávamos as pendências que se acumulavam durante a semana com mais tranquilidade e ainda batíamos papo sobre esportes.

Nunca me ocorreu perguntar ao pessoal: "Vocês prefeririam — ou precisariam — estar em algum outro lugar, com a família, praticando o seu passatempo favorito ou fazendo qualquer outra coisa?" Nunca me passou pela cabeça que alguém gostaria de fazer outra coisa que não fosse trabalhar sábado de manhã.

Minha defesa, se há alguma, é que assim eram aqueles tempos. Nas décadas de 1960 e 1970, todos os meus subordinados diretos eram homens. Muitos deles eram pais, e os pais na época eram diferentes. Em geral, não assistiam às apresentações de balé nas tardes de quinta-feira nem recusavam transferências para outras unidades da empresa fora da cidade, para não prejudicar a "carreira" esportiva dos filhos. A maioria das esposas não trabalhava fora, com suas próprias necessidades e exigências. Em geral, presumia-se que as mulheres deveriam ficar em casa, para que tudo corresse bem.

Evidentemente, os conceitos tomaram outros rumos na década de 1980, quando as mulheres começaram a entrar na força de trabalho e, em fins da década, eu já ouvia falar com muito mais frequência em equilíbrio trabalho-vida. De início, o assunto veio à tona em muitas de nossas turmas de desenvolvimento em gestão de negócios, em Crotonville, onde os gerentes não raro expunham as pressões a que estavam sujeitos na tentativa de gerenciar viagens e transferências, em famílias nas quais os dois parceiros trabalhavam fora. As discussões sobre esse tópico na GE se tornaram mais intensas em princípios da década de 1990, tanto em Crotonville, quanto durante as reuniões do Fórum de Afro-Americanos, e atingiu novo nível de intensidade anos depois, em minhas reuniões com membros da Rede de Mulheres da empresa.

Essas manifestações me forçaram a enfrentar algo que eu nunca encarara antes — os conflitos resultantes da necessidade de gerenciar duas vidas integrais — uma no trabalho e outra nas horas de folga, seja cuidando dos filhos, prestando serviços voluntários em abrigos para sem-teto ou correndo em maratonas.

Embora as conversas sobre o equilíbrio trabalho-vida se tornassem cada vez mais comuns durante a década de 1990, os debates só se intensificaram depois de minha aposentadoria, em 2001. Hoje, nenhum CEO ou empresa pode ignorá-lo. No outono de 2004, por exemplo, o *New York Times* publicou uma série de três artigos de primeira página sobre o equilíbrio trabalho-vida e sobre o estresse no emprego. Na mesma semana, o título da matéria de capa da *Fast Company* era: "Ainda preocupado com o Equilíbrio Trabalho-Vida? Esqueça. Mas, seja como for, aqui está como viver". Desenvolveu-se toda uma indústria de consultoria sobre o assunto, e são tantos os livros e sites sobre o tema que é impossível estimar o número.

Assim, não admira que, em minhas viagens pelo mundo nos últimos três anos, eu tenha recebido um monte de perguntas sobre equilíbrio trabalho-vida. A mais comum é "Como você encontrou tempo para jogar tanto golfe e ainda tornar-se CEO?", mas elas preenchem todo o espectro. Uma vez, em Beijing, um homem na platéia, que parecia estar na casa dos trinta, perguntou: "Como você gerenciou os filhos enquanto gerenciava a GE?"

Minhas respostas a essas perguntas não foram muito úteis, não tenho dúvida. Disse que encontrava tempo para o golfe porque não fazia muito mais nada em minhas horas de lazer. Quanto aos filhos, não os "gerenciei", apenas estalava o chicote na hora das notas e bancava o diretor social durante minhas três semanas de férias anuais. Se hoje são felizes, devem-no muito mais à mãe do que a mim.

Portanto, não pretendo ser especialista em como as pessoas devem priorizar as várias partes de suas vidas, e, seja como for, sempre achei que essa escolha é pessoal.

Mas, como gerente, lidei com dezenas de situações e dilemas envolvendo o equilíbrio trabalho-vida, e centenas de outras como gerente de funcionários — sobre esse tema complexo.

Com base em todas essas experiências, tenho uma idéia de como os chefes pensam sobre o equilíbrio trabalho-vida, sejam ou não explícitos sobre a questão.

Você talvez não goste dos pontos de vista deles, mas é preciso enfrentar a realidade. Há muitos discursos bonitos sobre o tema, mas a realidade é outra. Para optar e agir de maneira que, no final das contas, faça sentido para você, é preciso compreender a realidade:

1. A mais alta prioridade de seu chefe é competitividade. Evidentemente, ele quer que você seja feliz, mas apenas na medida em que contribuir para a vitória da empresa. Na verdade, se ele estiver trabalhando bem, o seu trabalho, por sua vez, será tão vibrante que a sua vida pessoal se transformará em algo menos premente.
2. A maioria dos chefes está absolutamente disposta a acomodar os desafios do equilíbrio trabalho-vida se você fizer jus a isso com bom desempenho. A palavra-chave aqui é: *se*.
3. Os chefes sabem que as normas sobre trabalho-vida que constam dos folhetos da empresa destinam-se principalmente a facilitar o recrutamento e que as situações pessoais são resolvidas individualmente, no contexto de uma cultura de apoio, *não* sob o argumento: "Mas a empresa diz...!"
4. As pessoas que ostensivamente tornam públicos seus problemas de equilíbrio trabalho-vida e o tempo todo pedem ajuda à empresa são segregadas como ambivalentes, criadoras de caso, desinteressadas ou incompetentes — ou tudo isso ao mesmo tempo.
5. Até os chefes mais conciliadores acreditam que o equilíbrio trabalho-vida é problema do funcionário. Na verdade, a maioria sabe que existem algumas estratégias eficazes para resolver essas questões, e espera que você recorra a elas.

GESTÃO DAS PRIORIDADES

Vejamos esses pontos cada um de uma vez, mas, primeiro, algumas palavras sobre o que realmente significa equilíbrio trabalho-vida.

Não foi por simples coincidência que a questão do equilíbrio trabalho-vida caiu no domínio público mais ou menos na época em que as mulheres — e, em especial, as mães em famílias nas quais os dois parceiros trabalham fora de casa — entraram na força de trabalho. De repente, surgiu todo um grupo de pessoas fazendo malabarismo para conciliar duas demandas conflitantes e mutuamente excludentes: ser ótimos pais e ótimos empregados ao mesmo tempo. Sobretudo nos primeiros dias, a luta para que tudo funcionasse a contento era confusa e dolorosa para muitas mães que trabalhavam fora, e suas histórias eram cheias de culpa, contradições e raiva.

Hoje, o equilíbrio trabalho-vida continua em grande parte sendo uma questão das mães que também têm sua própria carreira profissional, pois elas são as pessoas que mais enfrentam no cotidiano as dificuldades de conciliação das duas áreas de interesse.

Mas, sem dúvida, o equilíbrio trabalho-vida como conceito torna-se cada vez mais importante e abrangente. Não mais se trata apenas de como as mães podem arranjar tempo para tudo que precisam fazer na vida. A questão é como todos nós gerenciamos nossa vida e distribuimos nosso tempo — é sobre prioridades e valores.

Basicamente, o equilíbrio trabalho-vida converteu-se em debate sobre até que ponto deixamos que o trabalho absorva toda a nossa vida.

De um lado, você pode ser como eu e outras pessoas da mesma espécie, que transformam o trabalho em sua mais alta prioridade. Ou você pode tentar literalmente um certo tipo de equilíbrio, no qual o trabalho e a vida consomem cada um 50% de seu tempo, ou quem sabe você prefira surfar 80% do tempo e dedicar os 20% restantes ao trabalho. Tantas são as equações de equilíbrio trabalho-vida quantos os habitantes do planeta.

Mas qualquer que sejam as proporções do equilíbrio, você precisa fazer escolhas e renúncias. Afinal, como já observei neste livro, raras e felizes são as pessoas que podem ter tudo na vida, ao mesmo tempo. Em geral, não é assim. Os pais e mães que trabalham fora e querem participar mais intensamente da vida dos filhos geralmente precisam abrir mão de algumas de suas ambições. Já as pessoas que põem em primeiro lugar o sucesso nos negócios provavelmente terão de desistir de parte da convivência com as crianças e com o parceiro.

O equilíbrio trabalho-vida é uma troca — um acordo que você faz consigo mesmo sobre o que você preserva e o que dispensa.

Lembro-me de uma palestra de perguntas e respostas, com cerca de 500 executivos, em Melbourne, Austrália, na qual o moderador era Maxine McKew, uma das mais respeitadas jornalistas do país. A palestra já estava com mais ou menos uma hora de duração, abordando as questões de negócios costumeiras, quando uma mulher da platéia se levantou e disse: "Mr. Welch, será que o senhor poderia me dizer por que todas as mulheres bem-sucedidas em negócios precisam agir como machões obstinados e intolerantes? Quando será que todas as mulheres CEOs não precisarão ser como Margaret Thatcher?"

Não me lembro de minha resposta exata, mas sei que, na hora, disse alguma coisa muito politicamente incorreta, sobre como a maioria das mulheres ao ter filhos retardava seu avanço profissional e que, embora considerasse a escolha muito justa, aquele não era o caminho mais rápido para chegar ao topo.

O equilíbrio trabalho-vida é uma troca — um acordo que você faz consigo mesmo sobre o que você preserva e o que dispensa.

O comentário enfureceu a perguntante, que retrucou: "Por que as mulheres devem renunciar a vida para progredir e os homens não? As mulheres não deveriam fazer todos os sacrifícios, deveriam?"

Alguns homens da platéia resmungaram, e um gritou: "Minha mulher fez." Outro também protestou: "Todos fazemos sacrifícios."

No palco, dei de ombros: "Não consigo atinar com uma boa resposta para a sua pergunta", disse. "Não sei se dar uma parada na hierarquia das empresas é um 'sacrifício' para as mães que fazem essa escolha."

Naquele momento, Maxine interferiu. Para ser sincero, esperei uma bofetada, mas a intervenção dela me surpreendeu.

"As mulheres realmente renunciam a alguma coisa. À sua biologia", disse. "Gostaria de dizer-lhes qual foi a minha renúncia. Eu queria progredir em minha carreira. E, por isso, nunca tive filhos. Eu talvez possa ter filhos agora. No entanto, vinte e cinco anos atrás, quando eu estava entrando no jornalismo, não era possível atingir o mais alto nível profissional e ao mesmo tempo cuidar de crianças. Mas escolhi colocar minha

carreira em primeiro lugar, e não posso culpar ninguém por minha felicidade ou infelicidade."

Podia-se escutar um alfinete caindo. No silêncio, alguém levantou a mão e fez uma pergunta sobre a economia australiana.

Conto essa história porque simplesmente é impossível falar a respeito de decisões sobre o equilíbrio trabalho-vida sem reconhecer que o assunto é tão controvertido justamente por ser tão pessoal — e tão universal.

Hoje, todos tomam decisões sobre o equilíbrio trabalho-vida — desde mães e pais que trabalham fora até pessoas solteiras que querem escrever um romance ou construir casas como voluntário para a Habitat for Humanity.

O equilíbrio trabalho-vida significa fazer escolhas e renúncias, e aceitar as consequências. É tão simples — e tão complexo.

Mas, lembre-se, você não está sozinho. Sua empresa também sente o impacto das suas escolhas e atitudes.

Com isso em mente, enfrentemos a realidade do equilíbrio trabalho-vida sob o ponto de vista do chefe.

1. A mais alta prioridade de seu chefe é competitividade. Evidentemente, ele quer que você seja feliz, mas apenas na medida em que contribuir para a vitória da empresa. Na verdade, se ele estiver trabalhando bem, o seu trabalho, por sua vez, será tão vibrante que a sua vida pessoal se transformará em algo menos premente.

Sem dúvida, a maioria dos chefes quer que seus funcionários sejam felizes na vida pessoal. Ninguém quer que os membros da equipe tragam problemas familiares ou sociais para o escritório, onde podem extravasar para o ambiente e não contribuir em nada para a produtividade.

E também há a questão do turnover. As pessoas satisfeitas tendem a ficar onde estão e a trabalhar com mais entusiasmo. Portanto, os bons chefes não querem que seu pessoal se sinta desequilibrado.

Porém, mais do que isso, os chefes querem vencer — para isso é que são pagos. E é por isso que querem a pessoa integral — seu cérebro, seu corpo, sua energia e seu comprometimento. Afinal, eles têm um importante jogo a vencer, e não o conseguirão com jogadores desinteressados — em especial, quando o outro time seleciona seus jogadores em países como Índia e China, onde o equilíbrio trabalho-vida não chega a ser uma prioridade.

O fato é: as preocupações com o equilíbrio trabalho-vida são na verdade um luxo — “desfrutado” sobretudo por pessoas capazes de trocar dinheiro por tempo, e vice-versa. Você pode apostar o seu último tostão em que o quitandeiro coreano que acabou de abrir sua loja em Nova York não quer saber se tem tempo para frequentar a academia de ginástica, do mesmo modo como pode estar absolutamente certo de que cerca de 99% dos empreendedores na nova força de trabalho extremamente competitiva da China não se angustiam por trabalhar até tarde todas as noites.

Seu chefe sabe muito bem que a maioria dos concorrentes no mercado global não diz ao pessoal para diminuir a produtividade em nome do equilíbrio trabalho-vida.

Essa é a razão por que, quando seu chefe pensa nas suas necessidades de equilíbrio trabalho-vida, ele se orienta pela seguinte pergunta: Como serei capaz de satisfazer a essa pessoa e ainda mantê-la totalmente dedicada ao trabalho?

A verdade é que seu chefe quer 150% da sua capacidade e, se você for bastante competente, ele fará quase tudo para consegui-lo, ainda que sua família também exija 150%.

Os chefes não *querem* que você desista da família, de suas diversões ou de qualquer outro interesse pessoal. A coisa **não é assim** tão diabólica. O único intuito deles é captar toda a sua energia e utilizá-la na empresa.

Na maioria dos casos, os chefes dispõem de uma boa ofensiva como melhor

Os chefes não *querem* que você desista da família ou de suas diversões. O único intuito deles é captar toda a sua energia e utilizá-la na empresa.

defesa contra os anseios da vida de cada um — e essa ofensiva consiste em tornar o trabalho tão vibrante e tão divertido que as pessoas realmente não queiram ir para casa jantar, muito menos disputar um torneio de xadrez amador ou escrever um grande romance no sótão.

Durante muitos anos, Gary Reiner trabalhou comigo como chefe de Desenvolvimento de Negócios, em Fairfield. Embora ele nunca o tenha declarado, sem dúvida ele havia tomado uma decisão de equilíbrio trabalho-vida, na qual o tempo com a família era muito importante. Todos os dias, ele chegava cedo ao escritório, mas fazia questão de sair às 18 horas, e raramente participava das brincadeiras que retardam o trabalho. Ele era tão frio e eficiente quanto possível.

Mas Gary era uma estrela sob todos os aspectos. Seu desempenho num cargo de apoio no centro corporativo durante anos a fio abriu-lhe grandes oportunidades em operações, mas ele sempre insistia que gostava do que estava fazendo, suas necessidades de viagem eram poucas e não queria ser transferido para outra função. Para mim estava tudo bem. Eu gostava muito do trabalho dele, que era de grande valor para toda a empresa.

Mas eu me preocupava, como tenho certeza também ele, com a maneira como poderíamos manter o vigor e o envolvimento de um profissional de apoio durante tanto tempo. Não queria que Gary saísse da GE, nem que nos desse menos atenção.

Nos dez anos seguintes, sempre que lançávamos uma iniciativa importante — como o Seis Sigma ou o e-business — pedíamos a Gary que organizasse os comitês, composto de líderes de todos os negócios, para difundir as melhores práticas em toda a empresa. Nesse percurso, ele assumiu a função de diretor de informática da empresa. Gary continuou na mesma função, mas a cada dois anos expandia o escopo do cargo, contribuindo para os resultados da empresa ao mesmo tempo em que mantinha-se fiel às suas escolhas de equilíbrio trabalho-vida.

A história de Gary é um exemplo de milhares de situações semelhantes que ocorrem todos os dias — a do chefe que não poupa esforços para reter e entusiasmar uma estrela. Eu conhecia os interesses de Gary e da empresa, e, felizmente, graças à curiosidade intelectual, ao comprometimento e à energia dele, encontramos uma solução em que todos saíram ganhando.

Assim, sempre que você pensar sobre a sua situação de equilíbrio trabalho-vida, lembre-se de como o seu chefe encara o assunto — esse é o caminho para a vitória.

Suas necessidades podem ser atendidas — e até resolvidas com sucesso — mas não se as necessidades do chefe também não forem satisfeitas.

2. A maioria dos chefes está absolutamente disposta a acomodar os desafios do equilíbrio trabalho-vida se você fizer jus a isso com bom desempenho. A palavra-chave aqui é: se.

Em tese, há chefes por aí que pensam: "Nunca recebi nenhum tipo de ajuda especial em relação aos meus problemas trabalho-vida, e não vou dar colher de chá a ninguém. Cada um tem que cuidar de si sozinho."

Além disso, certas pessoas que não têm filhos invejam os colegas que são pais e que pedem concessões especiais por causa de suas responsabilidades familiares. Já ouvi essas pessoas fazer comentários do tipo: "Eles quiseram ter filhos. E agora querem que *nós* os ajudemos a criá-los!" Esse ponto de vista não é muito solidário, mas consigo compreendê-lo.

Na verdade, a realidade no trabalho é que há muito poucas concessões especiais. Sim, os chefes às vezes concordam em dar às pessoas a flexibilidade de fazer seus próprios horários — mas apenas depois que elas conquistam esse privilégio, com desempenho e resultados.

De fato, eu descreveria a maneira como realmente funciona o equilíbrio trabalho-vida como um velho sistema de vales. As pessoas com bom desempenho acumulam vales que podem ser trocados por flexibilidade no trabalho. Quanto maior for a sua quantidade de vales, maiores serão as suas oportunidades de trabalhar quando e onde quiser.

No entanto, não se pode falar nesse sistema de vales, sem mencionar a necessidade de convívio pessoal.

O convívio pessoal é muito importante na maioria das empresas, sobretudo na hora das promoções. Apesar de toda a tecnologia que possibilita o trabalho virtual, quase todos os gerentes simplesmente se sentem mais à vontade ao promover pessoas que conhecem nas trincheiras, pessoas com quem se encontram nas reuniões ou nos corredores ou que os

ajudaram a superar crises realmente difíceis. O seu trabalho a distância pode ser espetacular. Você talvez seja a pessoa mais produtiva da equipe. Sob o ponto de vista técnico, as suas tarefas talvez nem exijam realmente que você venha ao escritório! Mas, na hora das promoções, se os candidatos são mais ou menos equivalentes, os chefes sempre preferem as pessoas com quem estão familiarizados. E nada é mais importante para isso do que estar presente.

Como exemplo de um típico sistema de vales em ação, vejamos o caso de Susan Peters.

Susan entrou na GE em 1979, com vinte e seis anos, como gerente de RH em Eletrodomésticos. Ela rapidamente se distinguiu como pessoa de alto potencial e foi transferida várias vezes, para que enfrentasse novos desafios. Em 1986, três meses depois do nascimento de sua filha, Jess, Susan estava trabalhando em Pittsfield quando, inesperadamente, a chefe dela teve de submeter-se a séria cirurgia na coluna e precisou afastar-se do trabalho durante muito tempo. Num grande passo adiante, ela foi nomeada responsável por toda a área de RH, passando à frente de vários colegas mais antigos. Ela simplesmente fez um gol de placa.

Em seguida, Susan foi transferida para a Holanda, depois voltou ao centro corporativo e em seguida retornou a Pittsfield. Dois anos depois, nós a deslocamos para Louisville, para chefiar recursos humanos no negócio de Eletrodomésticos. Em todos os cargos, o desempenho dela foi notável.

Em 1998, precisamos preencher a vaga de chefe de RH em nosso negócio de aparelhos médicos, em Milwaukee, e sabíamos a quem recorrer: enviar Susan Peters. Quando a chamamos, todos esperavam uma resposta rápida e simples: "Tudo bem, quando começo?"

Em vez disso, ela disse: "Não posso — tenho alguns problemas de família para resolver."

Foi como um balde de água fria em nossas cabeças. Nunca leváramos em conta a vida pessoal de Susan, e, até então, ela nunca a mencionara. Mesmo quando a despachamos para oito semanas de treinamento na Ásia — quatro no Japão e quatro na China, em 1993 — ela não disse uma palavra sobre afastar-se da filha ou gerenciar sua dupla carreira arrasados.

Não podíamos hesitar em atender ao pedido de Susan. Naquela altura de sua carreira, sua pilha de vales já tinha um quilômetro de altura — muito além do que ela precisava para receber a nossa ajuda. Dissemos a ela para não se preocupar e para ficar tranqüila. Nossa principal preocupação naquele momento era que ela conseguisse resolver os seus problemas de família.

Ela ficou dois anos fora. Nunca nesse período ninguém na empresa se referiu às novas limitações de Susan de maneira negativa. Então, em 2000, ela nos disse que estava de volta ao jogo e nós rapidamente a promovemos a chefe de RH na NBC. Ela é hoje vice-presidente de desenvolvimento executivo de toda a empresa, em Fairfield, o que a torna a segunda executiva de recursos humanos da GE.

Quando se pergunta a Susan sobre sua carreira, ela responde: "Basicamente, aprendi que você consegue todo o equilíbrio trabalho-vida necessário quando produz resultados. Não estou dizendo que às vezes não foi difícil. Na verdade, o malabarismo não foi mole.

"Quando fui ao Japão e à China, minha filha tinha cerca de sete anos — já bem grande para que eu me sentisse muito culpada. Chorei muito durante a viagem. Mas eu havia tomado uma decisão consciente sobre meu equilíbrio trabalho-vida, e um dos elementos dessa decisão foi viajar como parte da minha carreira.

"Eu sabia que eu sempre teria flexibilidade no trabalho, quando precisasse. Eu tinha conquistado esse direito com dedicação e desempenho ao longo dos anos."

Compare a história de Susan com a de uma amiga minha, que gerenciava uma unidade com sessenta pessoas, numa empresa em rápido crescimento.

Cinco meses atrás, ela foi procurada por alguém da equipe dela — vamos chamá-la de Cynthia, que acabara de ter o segundo filho. Cynthia perguntou se poderia trabalhar em casa nas sextas-feiras. A executiva (também mãe que trabalhava fora) concordou imediatamente, pois ela sabia que Cynthia — veterana de oito anos na empresa — continuaria a produzir resultados notáveis. Sempre tinha sido assim. Na verdade, ela era uma das pessoas mais trabalhadoras, mais organizadas e mais produtivas da equipe.

Uma ou duas semanas depois, todos no escritório já sabiam que Cynthia estava trabalhando em casa nas sextas-feiras. Logo, minha amiga foi procurada por um jovem — chamemo-lo de Carl — que trabalhava na empresa havia cerca de um ano, sem grandes resultados. Também ele queria trabalhar em casa nas sextas-feiras. "Preciso melhorar meus exercícios de yoga", explicou.

Quando minha amiga disse não, a conversa tomou um rumo muito estranho. "Você está impondo os seus valores", reagiu Carl. "Você está dizendo que a maternidade é mais importante do que a yoga. Mas nunca terei filhos. Quem é você para dizer que a yoga é menos relevante na minha vida do que os filhos de Cynthia são para ela?"

"Desculpe, mas essa é a minha decisão!", retrucou a chefe.

Depois, quando o confronto entrou na rede de fofocas do escritório e distraiu os colegas de Carl durante uma semana, com pequenos debates sobre justiça e valores, minha amiga se arrependeu do fato de não ter sido mais direta em sua resposta. Carl não podia trabalhar em casa nas sextas-feiras porque não havia demonstrado que era capaz de se sair bem no escritório nos outros quatro dias da semana!

Apesar de suas próprias circunstâncias pessoais, a decisão da minha amiga não tinha sido sobre yoga versus bebês. Não envolvia valores, em absoluto, mas, sim, resultados. Carl simplesmente não tinha vales a seu favor.

O que isso significa para você? Significa que, ao pensar em equilíbrio trabalho-vida, é importante lembrar-se de que para consegui-lo na maioria das empresas é preciso conquistá-lo. E isso leva tempo.

Uma última coisa a saber sobre o sistema de vales. Para pessoas que acabaram de entrar no mercado de trabalho. Ele geralmente parece injusto. Por que, ficam pensando, eu preciso *esperar* para conseguir a liberdade e a flexibilidade que eu quero? No entanto, as pessoas mais experientes o conseguem — na verdade, muita gente vê o dá cá e toma lá dos vales perfeitamente justo.

Finalmente, os chefes também gostam do processo. Para eles, é o tipo de acordo em que todos saem ganhando.

3. Os chefes sabem que as normas sobre trabalho-vida que constam dos folhetos da empresa destinam-se principalmente a facilitar o recrutamento e que as situações pessoais são resolvidas individualmente, no contexto de uma cultura de apoio, não sob o argumento: "Mas a empresa diz...!"

O material de publicidade da empresa pode ser cativante, com fotografias atraentes e longas listas de benefícios voltados para a qualidade de vida no trabalho, como intercâmbio de cargos e horário flexível.

Mas a maioria das pessoas sabe que a última vez em que você olha para esses folhetos é no primeiro dia no novo emprego, ao preparar a papelada de contratação na sala de recursos humanos. Com efeito, as pessoas mais tarimbadas logo percebem que quase todo esse material sobre programas de equilíbrio trabalho-vida são basicamente ferramentas de recrutamento, destinadas a impressionar os candidatos.

Os verdadeiros esquemas de equilíbrio trabalho-vida são negociados entre os chefes e os funcionários, em função das necessidades pessoais, com base no sistema de vales desempenho versus flexibilidade, que acabamos de ver.

O sistema de vales exige um ambiente especial.

O primeiro requisito é uma cultura organizacional de solidariedade, que induz os chefes a fazer acordos criativos trabalho-vida com os funcionários de alto desempenho, enquanto estes últimos se sentem totalmente à vontade para conversar com os seus chefes sobre as suas dificuldades de equilíbrio trabalho-vida.

Nesse contexto, os chefes têm liberdade para recompensar resultados com flexibilidade. Eles não precisam submeter os esquemas individuais trabalho-vida a RH, nem se sentem obrigados a seguir normas formais que na verdade podem limitar sua capacidade de encontrar soluções satisfatórias para ambas as partes, em vez de ajudá-lo a lidar com cada situação específica.

Lembra-se do caso da chefe cujo funcionário queria trabalhar em casa nas sextas-feiras para praticar yoga? Por fim, quando a notícia do incidente chegou à alta administração, disseram-lhe para concordar com o pedi-

do. A política da empresa era "oferecer igualdade de oportunidades nos esquemas de trabalho flexível". Mérito não tinha nada com a história!

Não admira que o empregado do yoga não tenha durado mais um ano na empresa. Passando apenas quatro dias no escritório, seu desempenho piorou ainda mais. E, ainda por cima, ele passou a ser visto pelos gerentes da unidade de negócios como aquele tipo de funcionário que sempre alega "Mas a empresa diz...!"

Todos conhecemos essas figuras.

Conferem os cálculos de RH. Contam as horas extras e os feriados em que trabalharam na empresa. Recitam para os chefes e colegas as normas da empresa sobre pessoal. São pequenos tecnocratas que mostram a toda hora que não estão trabalhando com prazer nem que têm paixão pela vitória. Estão apenas batendo o ponto.

Não admira que não tenham muitos vales. Ao atuarem fora da cultura de acordos negociados individualmente, esses tipos caga-regras se privam dos próprios direitos que reivindicam com tanta insistência!

O ponto aqui é não se deixar levar pelas normas formais sobre equilíbrio trabalho-vida nem pelos programas enaltecidos em praticamente todos os folhetos das empresas. Se você realmente quiser alcançar o equilíbrio trabalho-vida, encontre uma empresa que negocie com os funcionários as situações específicas como parte da rotina de negócios.

4. As pessoas que ostensivamente tornam públicos seus problemas de equilíbrio trabalho-vida e o tempo todo pedem ajuda à empresa são segregadas como ambivalentes, criadoras de caso, desinteressadas ou incompetentes — ou tudo isso ao mesmo tempo.

Em setembro de 2004, o *Financial Times* publicou um artigo sobre Vivienne Cox, que aos quarenta e cinco anos foi nomeada chefe da divisão de

Se você realmente quiser alcançar o equilíbrio trabalho-vida, encontre uma empresa que negocie com os funcionários as situações específicas como parte da rotina de negócios.

energia, gás e recursos renováveis da BP. O jornal observou que a promoção tornava a Sra. Cox uma das mais poderosas mulheres de negócios do mundo.

Também salientou que ela tinha dois filhos pequenos e que ela nunca falava sobre o impacto dessa situação sobre a sua capacidade de trabalho. Vivienne Cox, disse o jornal, "é parte de uma geração de mulheres altamente realizadoras, que apenas querem progredir na carreira profissional".

Há, sem dúvida, dezenas de milhares de Vivienne Coxes. E, certamente, em geral, existem milhões de pessoas bem-sucedidas no trabalho, como mães ou em outras condições, cuja vida pessoal é cheia e ocupada, que alcançaram o sucesso sem se queixar das dificuldades do equilíbrio nem da ajuda que precisam das empresas.

O fato de tantas pessoas conseguirem conciliar seus diferentes papéis na vida dificulta a situação de quem vive reclamando de seus conflitos entre necessidades profissionais e a necessidades pessoais.

Essa é a razão por que tantos queixosos de desequilíbrios trabalho-vida acabam marginalizados. Às vezes, demora algum tempo, pois as empresas querem ser politicamente corretas e pisam em ovos em torno das pessoas que publicamente se apresentam como vítimas dos dilemas entre o lado profissional e o lado pessoal. Mas, com o tempo, as pessoas incapazes de enfrentar esses desafios ou que sempre pedem concessões especiais à empresa são segregadas ou eliminadas.

Não admira que esses queixosos apresentem desempenho notável ou abaixo da média.

Eis minha teoria sobre as causas do fenômeno.

Raramente se vê alguém nos 20% superiores de qualquer empresa se queixar do equilíbrio trabalho-vida. Esse fato sem dúvida está relacionado com suas habilidades intrínsecas. Em casa, como no trabalho, essas pessoas são tão inteligentes, organizadas e competentes que conceberam e implementaram soluções duradouras. Adotaram, como Susan Peters os chama, "processos domésticos" de recursos de apoio e de planos de contingência, que reduzem em muito a incerteza inerente ao equilíbrio das situações.

Já os funcionários com desempenho abaixo da média, em contraste, enfrentam três fatores negativos: primeiro, tendem a ser menos eficazes na organização do tempo e na definição de prioridades, não só no traba-

lho, mas também em casa. Segundo, por causa de seu desempenho medíocre, essas pessoas em geral já foram advertidas de que têm poucas chances de promoção, o que diminui sua autoconfiança e aumenta sua ambivalência. E, finalmente, não desfrutam da mesma segurança financeira das que se situam nos 20% superiores, o que lhes proporciona poucos recursos para comprar o equilíbrio trabalho-vida, por meio de empregados domésticos, babás e outras facilidades. Reunindo-se os três fatores, não admira que os maus funcionários enfrentem dilemas referentes ao equilíbrio trabalho-vida, de conhecimento público, e peçam ajuda com tanta frequência.

Conforme me disse o diretor de recursos humanos de uma empresa de Nova York, "são sempre os funcionários mais fracos que querem mais flexibilidade da empresa. Isso é irritante — para dizer o mínimo". (Não admira que ele também tenha pedido: "não dê meu nome se você citar essa minha afirmação!")

Portanto, antes de mais uma vez tentar convencer seu chefe de que você não pode viajar tanto e de que precisa das manhãs das quintas-féias para cuidar de interesses pessoais e novamente ocupar o tempo dele com seus problemas referentes aos filhos, saiba que você, ao agir assim, está fazendo uma declaração que, não importam as palavras, significa algo do tipo: "A empresa para mim é secundária."

5. Até os chefes mais conciliadores acreditam que o equilíbrio trabalho-vida é problema do funcionário. Na verdade, a maioria sabe que existem algumas estratégias eficazes para resolver essas questões, e espera que você recorra a elas.

Olha, só você pode definir seus valores e prioridades. Só você sabe que escolhas e renúncias está disposto a fazer e só você pode avaliar suas consequências. Só você tem condições de programar suas atividades, no trabalho e em casa, para alcançar o equilíbrio escolhido.

Essa é a razão por que, no final das contas, a maioria dos chefes acredita corretamente que o equilíbrio trabalho-vida é seu problema, não deles.

Mesmo assim, alguns gerentes são muito hábeis em ajudar seu pessoal no processo de definição de prioridades e de exercício de escolhas e renúncias, e até a propor soluções que sejam igualmente eficazes para os funcionários e para a empresa. Na verdade, vêem essa atividade como parte de suas atribuições.

Mas ajudar as pessoas a alcançar o equilíbrio trabalho-vida é realmente um dom especial. Nem todos os gerentes têm essa habilidade e, muito menos, pretendem cultivá-la. Alguns gerentes pensam mais ou menos nos seguintes termos: "Além de tudo o que eu faço, eu ainda devo atuar como mãe e terapeuta? Esqueça!"

Porém, muitos outros pensam de maneira diferente. Em minhas atividades como palestrante e consultor nos últimos anos, eu diria que cerca da metade de todos os gerentes demonstram a intenção de trabalhar ativamente com seus empregados para ajudá-los a alcançar alguma forma de equilíbrio. Isso já é muito mais do que há cinco anos.

Não há dúvida de que a negociação de situações específicas de equilíbrio trabalho-vida acrescenta uma camada de complexidade ao trabalho dos gerentes. Mas os gestores em geral devem enfrentar de bom grado esse desafio. Essa interação lhes proporciona mais uma ferramenta para motivar e reter os funcionários com ótimo desempenho, assim como o salário, os bônus, as promoções e todas as outras espécies de reconhecimento.

Mas, nesse processo, você pode e deve ajudar-se. O debate sobre o equilíbrio trabalho-vida já se desenvolve há tempo suficiente para que tenham surgido algumas melhores práticas. A maioria dos chefes experientes conhece essas técnicas. Na verdade, muitos deles as usam, e esperam que você também as adote. Ei-las:

Melhor prática 1: Mantenha o foco no jogo em que estiver no momento. Já deixamos claro que o trabalho na organização e suas atividades domésticas exigem, cada uma delas, 150% de suas capacidades. Para aliviar a angústia e a dispersão, assim como para melhorar o seu desempenho, não importa o que esteja fazendo, concentre-se nas do momento e nas pessoas ao seu lado.

Em outras palavras, compartimentalize a sua vida.

Ninguém ganha quando, rotineiramente, você orienta a utilização do carro da família pelo telefone do escritório ou envia e-mails para os clientes enquanto assiste à apresentação de balé da filha.

Evidentemente, compartimentalizar não é fácil. Não raro você precisa falar com um cliente, sentada nas arquibancadas do ginásio, ou se informar de como está o filho doente, entre duas reuniões. No entanto, quanto mais você misturar atividades de trabalho e atividades pessoais, mais a sua vida se tornará confusa e dispersa, e maior será a sua sensação de estresse e de sobrecarga.

Sob esse aspecto, a tecnologia realmente é uma faca de dois gumes. De um lado, você pode jantar em casa três noites por semana, pois tem a capacidade de verificar seus e-mails a qualquer hora. De outro, você pode desenvolver uma úlcera, ao autorizar o escritório a ligar para o seu telefone celular enquanto estiver esquiando.

O ideal absoluto é traçar fronteiras nítidas entre suas atividades. Ou seja, quando estiver no trabalho, dedique-se completamente ao trabalho; quando estiver em casa ou em alguma outra atividade, concentre-se no que estiver fazendo, e apenas nisso. Sei que essa recomendação tem um pouco de ilha da fantasia. Você sempre estará sujeito a pressões de todos os tipos; porém, quanto menos frequentes forem as interrupções, maior será o seu equilíbrio.

Melhor prática 2: Tenha a coragem de dizer não a reivindicações que não se enquadrem no seu plano de equilíbrio trabalho-vida. As pessoas acabam alcançando um equilíbrio trabalho-vida adequado à sua situação específica. O truque é exercê-lo com firmeza.

Isso exige disciplina. Dizer não é difícil, principalmente para pessoas de negócios que progrediram precisamente por terem dito sim tantas vezes. Nunca me esquecerei da forte impressão que me causou Bill Woodburn, que dirigiu nosso negócio de diamantes industriais na década de 1990. Pedimos-lhe várias vezes para dirigir outra divisão duas vezes maior, mas ele via suas prioridades com clareza suficiente para dizer não, apesar de nossos esforços para convencê-lo. Ele tinha uma filha que daí a dois anos terminaria o ensino médio e ele não queria desarraigá-la do seu ambiente. Hoje, a filha de Bill já se formou há muito tempo e ele foi promovido duas vezes. Agora, é presidente e CEO do negócio de infra-estrutura da GE.

Em geral, contudo, você não precisa dizer não a alguma coisa tão importante quanto uma promoção para alcançar o equilíbrio almejado. Basta renunciar a pequenas coisas — um convite para fazer parte do Conselho de outra entidade sem fins lucrativos, um apelo para ser treinador de outra equipe esportiva de crianças, e coisas semelhantes.

Se você disser sim a tudo, jamais alcançará o equilíbrio; ao contrário, perderá o equilíbrio.

Dizer não muitas vezes representa um alívio incrível. Rejeite toda e qualquer coisa que não seja parte de suas escolhas conscientes de seu plano trabalho-vida.

Melhor prática 3: Tenha certeza de que seu plano de equilíbrio trabalho-vida não o torne um excluído. Uma dinâmica realmente mortífera nesse negócio de trabalho-vida é a síndrome “todo o mundo feliz, menos eu”. Pessoas muito competentes desenvolvem planos de equilíbrio trabalho-vida perfeitos, que lhes permitem dar muito de si ao trabalho, muito de si à família e muito de si a uma ou duas organizações filantrópicas.

O problema é que esse plano perfeito cria uma espécie de vácuo de diversão para a pessoa em seu centro.

Evidentemente, o equilíbrio trabalho-vida envolve escolhas e opções, e as pessoas honestas se sentem obrigadas a cumprir seus compromissos em casa e no trabalho. Mas, se você desenvolver um plano trabalho-vida em que você não tenha lazer, as probabilidades são de que ele se torne insustentável.

Você precisa garantir que seu equilíbrio trabalho-vida realize seus sonhos e paixões. Se isso significa trabalhar

Se você não encontrar a própria felicidade com o seu plano trabalho-vida, um dia você acordará e se verá numa espécie de inferno, no qual todos estarão felizes, menos você.

muito, faça-o. Se isso exige estar em casa todas as noites, que assim seja. Sim, você precisa ser responsável pelas pessoas ao seu redor, **mas de modo algum pode sujeitar-se às conveniências dos outros sobre a sua vida, em nome do equilíbrio.**

Bem, pode, mas não deve. Essa atitude de quase sempre acaba explodindo em suas mãos.

Todos conhecemos pessoas aparentemente felizes, que fazem das tripas coração para atender as demandas da carreira e da família, apenas para de repente se cansar e fazer mudanças drásticas em suas vidas. Elas simplesmente ficaram fartas de andar na corda bamba.

Uma pessoa que conheci recentemente num coquetel explicou a decisão dela de “soltar a franga” nos seguintes termos: “Havia uns quinze anos que não dava uma boa risada. Não conseguia ler o jornal saboreando uma xícara de café, não brincava com o cachorro nem visitava uma velha amiga. Eu tinha a impressão de que o tempo todo estava às voltas com a logística para atender às necessidades de todos, exceto as minhas próprias.

“Tecnicamente, eu era boa esposa e mãe, e também era competente no trabalho. Todo o mundo estava bem, mas eu me sentia péssima. Ou eu mudava de vida ou desabaria.”

Hoje, essa mulher trabalha em casa. A família tem menos dinheiro e ela sente saudades do tempo em que era profissional. Mas pelo menos ela pode respirar — e rir.

O equilíbrio trabalho-vida não é uma decisão que se toma sozinho. **Você precisa avaliar a maneira como as suas escolhas afetam muitas outras pessoas.**

Mas se você não encontrar a própria felicidade com o seu plano trabalho-vida, todo o equilíbrio do mundo não passa de um conjunto de obrigações. Um dia, você acordará e se verá numa espécie de inferno, no qual todos estarão felizes, menos você. E isso não é bom para ninguém.

■

Na hora da decisão, lembre-se de algumas coisas, se você quiser, como diz o título deste capítulo, conseguir tudo.

Fora do trabalho, esclareça o que você quer da vida.

No trabalho, esclareça o que seu chefe quer, e compreenda que, se você pretender progredir, o que ele ou ela quiser vem primeiro. É até possível que vocês acabem conseguindo o que ambos almejam, mas tudo dependerá de negociações sobre a situação específica.

Tenha certeza de estar trabalhando numa cultura solidária, em que o desempenho é importante e você é capaz de ganhar vales de flexibilidade por meio de ótimos resultados.

Canhe muitos vales. Resgate-os quando necessário, mas reponha-os sempre que possível.

Alcançar o equilíbrio trabalho-vida é um processo. Acertar exige continuidade e repetição. Você melhora por meio da experiência e da observação, até que um dia, depois de algum tempo, você repara que a coisa já não é tão difícil. É apenas um estilo de vida.

ARREMATES

20. AQUI, ALI E ACOLÁ

As perguntas que quase não foram feitas

309

20

Aqui, Ali e Acolá

AS PERGUNTAS QUE QUASE NÃO FORAM FEITAS

NA INTRODUÇÃO, afirmei que minha fonte de inspiração para escrever este livro foram as perguntas que me fizeram durante minhas palestras em todo o mundo nos últimos anos. A maioria dessas perguntas, e minhas respostas, se encaixaram nos dezenove capítulos anteriores.

Algumas perguntas, contudo, não se enquadravam em nenhuma das áreas específicas do livro, como liderança, seleção de pessoal, mudança, estratégia ou equilíbrio trabalho-vida. Elas eram muito amplas, estreitas, peculiares ou incomuns. Em outras palavras, desafiavam qualquer categorização.

No entanto, essas perguntas realmente evocam vários dos temas que permeiam este livro — a importância da franqueza e da energia positiva, por exemplo, a eficácia da diferenciação, a relevância da liberdade de expressão, o poder da autenticidade e da meritocracia, a absoluta necessidade da mudança e os grandes riscos da vitimização.

Assim, concluirei este livro com as “perguntas que quase passaram despercebidas”, na esperança de que cubram qualquer área que caiu no esquecimento, e que talvez ainda o lembrem de alguns dos principais marcos dos territórios que desbravamos até agora.

Esta pergunta foi feita num jantar de trabalho na Cidade do México, do qual participaram cerca de trinta CEOs de vários setores;

Passamos os últimos dez anos procurando imprimir mais velocidade à nossa empresa, por meio de treinamento e melhoria dos processos, e com nossa mão-de-obra de baixo custo éramos extremamente competitivos. Mas agora estamos sendo massacrados pela China. Como nos manter vivos?

Em outras palavras, sempre ouço essa pergunta em todos os lugares, exceto na China, evidentemente.

Quando eu estava em Dublin, em 2001, por exemplo, poucos meses depois de a Gateway anunciar que estava fechando as portas, um executivo irlandês da área de tecnologia perguntou ansioso: "Isso significa o fim do longo surto de prosperidade para nós?" Em Milão, em 2004, conversei com um executivo alemão que indagou se a única esperança para a empresa dele era ser vendida para uma empresa asiática que quisesse sua capacidade de distribuição na Europa. Num seminário em Chicago, no mesmo ano, um fabricante de componentes de máquinas, com sede em Cleveland, descreveu com detalhes excruciantes como os chineses continuavam reduzindo o preço de seus produtos concorrentes. "Será que sobrá algum emprego na área industrial, em Ohio?", perguntou.

Não há respostas fáceis para as perguntas sobre a China. Sim, conhecemos os problemas da China — escassez de gerentes de nível médio, por exemplo, e a quantidade maciça de famílias que migram do campo para cidades sem infra-estrutura e sem empregos suficientes para absorver tanta gente. Empresas estatais burocráticas e morosas ainda são o principal componente de toda a economia. E os bancos do país estão contaminados por empréstimos de liquidação duvidosa.

Mas, para a China, essas dificuldades não são montanhas a serem transpostas; não passam de montículos a serem aplainados pelo bulldozer gigantesco, de alta velocidade, de sua economia em crescimento acelerado. A prosperidade resultante do crescimento econômico espetacular dos últimos vinte anos deu aos chineses grande autoconfiança. Mas a China ainda tem muito mais: um enorme manancial de mão-de-obra tra-

balhadora de baixo custo e uma imensa reserva, em franco crescimento, de engenheiros altamente qualificados.

Ainda por cima, também se destaca a ética do trabalho, que talvez seja sua principal força isolada. O empreendedorismo e a competitividade são parte integrante e indestrutível da cultura chinesa. Veja o caso da executiva que foi minha anfitriã durante uma visita de uma semana a Xangai e a Beijing no ano passado. Ela me disse que fica no escritório das 7 horas às 18 horas, vai para casa jantar com o marido e o filho até as 20 horas e depois volta para o trabalho, de onde só sai à meia-noite. "Essa jornada de trabalho é muito comum aqui", disse ela, "seis dias por semana". E ela trabalha numa multinacional americana!

Assim, ao se defrontar com a inevitabilidade da China, o que fazer?

Primeiro e antes de tudo, saia da fossa. O senso de desolação que tenho percebido por toda parte, nos Estados Unidos, na Europa e em outros países, talvez seja compreensível, mas ele não leva a lugar nenhum.

As economias desenvolvidas de modo algum estão em ruínas. Os países do primeiro mundo têm grandes mercados de consumo e enorme base industrial, estão famintos por produtos inovadores com grandes marcas e dispõem de ótimos canais de distribuição. Suas economias contam com sistemas legais maduros e abertos. São sociedades transparentes, com governos democráticos, bons sistemas sociais e alto nível de educação. Suas empresas já implementaram processos gerenciais altamente eficazes. Os Estados Unidos ainda desfrutam da vantagem de um próspero mercado de capital de risco, com a capacidade de garantir recursos iniciais para praticamente todas as boas idéias.

A lista de vantagens competitivas do mundo desenvolvido é infinitável.

Portanto, seja positivo. No mínimo, o ponto de partida deve ser uma atitude proativa de que tudo é possível.

Lembra-se da minha descrição da ameaça japonesa em princípios da década de 1980? Naquela época, eu às vezes tinha a impressão de que estávamos morrendo, e todos pareciam viver a mesma situação. Jornalistas e líderes políticos previam a queda eminente de empresas industriais como a GE, e não se podia culpá-los, em face das circunstâncias. A inflação chegara à casa dos dois dígitos. Em Syracuse, fabricávamos televisores cujos custos ao saírem da fábrica já eram mais al-

Sem dúvida, tudo aquilo parecia um inferno.

Até que a bolha estourou. Muitas dessas pequenas empresas que tomariam conta do planeta desapareceram do mapa. Outras, como a eBay e a Amazon, não só sobreviveram, como floresceram. Mas os chamados dinossauros também continuam aí — porque mudaram. Absorveram as novas tecnologias e se transformaram, emergindo mais fortes do que nunca.

E é isso que agora a China nos está impondo: mudança.

Como?

Veja o caso dos custos. Todos precisam buscar em todos os lugares, dentro e fora da empresa, as melhores práticas. Também devem definir com clareza como e onde aprimorar todos os processos para aumentar a produtividade e reduzir os custos.

primeiro e mais óbvio, corrija as três principais fraquezas da competição — custo, qualidade e serviço — para aumentar sua produtividade. Não pense em reduzir os custos em 5% ou 10%. Você tem que descobrir maneiras de cortar os custos em 30% ou 40%. Na maioria dos casos, essas percentuais são o mínimo necessário para competir na China.

Quanto à qualidade, você simplesmente não pode adotar a mentalidade

Quanto à qualidade, você simplesmente não pode adotar a mentalidade

Serviço é a vantagem mais fácil a ser explorada. A China está a milhares de quilômetros dos mercados desenvolvidos. Lembra-se da Gary Drug, a diminuta farmácia em nosso bairro, onde não só sabem seu nome, nas também entregam as compras em sua casa em no máximo uma hora? Ela está resistindo firme à sua China — a grande e fulgurante drogaria de uma grande rede, a três quarteirões de distância. E não se esqueça do CEO mexicano que fez esta pergunta. A proximidade de seu país em relação aos Estados Unidos lhe dá enorme vantagem em tempo de resposta.

Mais uma vez, o seu desafio não é apenas melhorar. É romper o paradigma dos serviços em seu setor ou mercado, de modo que os clientes não se sintam apenas satisfeitos, mas fiquem realmente surpresos a ponto de comentar com estranhos na rua como vocês são bons. A FedEx e a Dell logo vêm à mente como exemplos de excelência.

Quando for necessário inovar para melhorar custo, qualidade e serviços, vá mais além. Analise o seu mercado com outros olhos. Busque oportunidades inexploradas; descubra novos nichos. A única coisa proibida é ficar batendo sempre na mesma tecla.

O seu atual mercado talvez esteja saturado, mas nele ainda se encontra muita demanda potencial por novos produtos, serviços ou tecnologias empolgantes. Foi o que a Procter & Gamble descobriu recentemente. Não havia empresa mais aferrada aos seus estilos do que a P&G. Mas, em menos de cinco anos, a organização impregnou-se de todo um novo vigor em seus programas de inovação. Rompeu a síndrome "Não Inventada Aqui" e vasculhou todos os cantos do mundo em busca de inventores de "fundo de quintal", com idéias avançadas. E não ficou só nisso. A busca de novas idéias levou-a a criar redes com outras empresas, fornecedoras de novas idéias levou-a a criar redes com outras empresas, fornecedores, universidades, laboratórios de pesquisa e capitalistas de risco. Aproveitaram algumas dessas novas idéias, refinaram-nas e usaram ainda outras para reinventar seus produtos existentes. Por exemplo, a P&G partiu da mais do que testada e comprovada tecnologia eletrostática, utilizada em pintura de automóveis, e a aplicou em seu negócio de cosméticos — transformando a maneira como seus produtos de maquiagem aderem à pele. Com uma nova atitude de que tudo é possível, a empresa também

revitalizou seus recursos próprios de P&D. Daí resultaram produtos como Crest Whitestrips e Swiffer, que literalmente desbravaram novas categorias absolutamente inéditas de mercado de massa.

E, finalmente, ao mesmo tempo em que inova e procura novos produtos, mercados e nichos, aceite a realidade de que a China pode ser muito mais do que apenas outro concorrente.

Encare a China como novo mercado, como fonte de abastecimento e como parceiro potencial.

-Você pode olhar para a situação e sentir-se vítima. Ou pode encará-la sob outra perspectiva e sentir-se motivado a superar e aproveitar os desafios e as oportunidades.

Ao contrário do Japão no início de seu processo de desenvolvimento, o enorme mercado da China é relativamente aberto para investimentos diretos. Muitos podem explorá-lo sozinhos, na medida do possível vendendo os seus produtos e se abastecendo de mercadorias locais para o mercado doméstico.

Outra hipótese é juntar forças com uma empresa local. Não precisa dizer que as joint-ventures com os chineses

não são fáceis. Com base em minha experiência, para convertê-las em realidade, é preciso que o parceiro chinês tenha a certeza de que está ganhando muito, talvez mais do que você. Mas há maneiras de desenvolver transações em que todos saem ganhando. Quando Equipamentos Médicos da GE formou uma joint-venture na China, em 1991, o sócio chinês contribuiu com importante know-how sobre o mercado local. Esse foi um fator fundamental para que a nova empresa conquistasse a maior fatia do mercado na importação de equipamentos da GE, de alta tecnologia, para diagnóstico por imagem. Ao mesmo tempo, os engenheiros chineses da joint-venture projetaram e construíram produtos de baixo custo e alta qualidade que foram exportados pela rede de distribuição global da GE.

Não que eu queira ficar bancando a Poliana em relação à China. A entrada dela no jogo realmente está mudando as regras dos negócios. E mesmo que se imponham certas restrições comerciais, que a moeda do país passe a flutuar e que se aprovelem leis de propriedade intelectual, nenhuma solução política do mundo resolverá o problema.

No entanto, a China é um caso clássico de copo meio cheio ou meio vazio, concorda?

Você pode olhar para a situação e sentir-se vítima. Ou pode encará-la sob outra perspectiva e sentir-se motivado a superar e aproveitar os desafios e as oportunidades.

Escolha a segunda hipótese.

Esta pergunta foi feita por um participante de uma palestra, em Londres, para cerca de três mil gerentes de nível médio e sênior.

A Noruega acabou de aprovar uma lei determinando que metade dos membros dos Conselhos de Administração das empresas seja composta de mulheres. Qual é a sua opinião sobre isso.

É ridículo.

Evidentemente, não sou contra mulheres nos Conselhos de Administração. Elas são importantes colaboradoras de milhares desses órgãos em todo o mundo. Na verdade, um dos melhores conselheiros que já conheci é uma mulher, ex-diretora de recursos humanos da R. H. Macy & Co e ex-chefe do board of trustees da Universidade de Columbia, cujos insights sobre pessoas e sabedoria em geral foram muito úteis para mim durante duas décadas.

No entanto, não gosto do sistema de quotas nos Conselhos de Administração ou no escritório. As empresas vencedoras são meritocracias. Elas praticam a diferenciação, estabelecendo distinções nítidas entre funcionários com bom desempenho, funcionários medíocres e funcionários com mau desempenho. Esse sistema é franco e justo. É a maneira mais eficaz de uma organização colocar em campo a melhor equipe.

As quotas solapam as meritocracias. Elas empurram artificialmente algumas pessoas, quaisquer que sejam as suas qualificações. Isso pode ser desestimulante para os bons funcionários, que são preteridos em favor dos maus funcionários, e também compromete os resultados, quando pessoas despreparadas são encaixadas à força em cargos importantes.

Volte rapidamente ao capítulo "Ser promovido". Suas recomendações não levam em conta raça e gênero. Se você quiser ser promovido, suas melhores chances são alcançar resultados além das expectativas, gerenciar os subordinados com o mesmo cuidado com que gerencia o chefe, entrar na tela de radar, apoiando o maior número possível de iniciativas desde o começo, buscar e aproveitar as contribuições de muitos mentores, e sempre, sempre, ter uma atitude positiva, de alta energia, em relação à vida e ao trabalho. Ao mesmo tempo, não faça seu chefe usar o capital político dele ou dela para defendê-lo ou impulsioná-lo. E ao depa-
 rar com obstáculos, não permita que eles retardem os seus passos.

Não estou dizendo que as mulheres e as minorias não enfrentam dificuldades no mundo dos negócios. Enfrentam, e precisam de mecanismos que lhes garanta mais visibilidade no sistema.

Um desses mecanismos são os grupos de diversidade, como a Rede de Mulheres e o Fórum de Afro-americanos. Esses grupos criaram oportunidades para que mulheres e representantes de minorias que alcançassem o sucesso servissem como modelos em toda a organização. Igualmente importante, produziram um contexto adequado para que as mulheres e representantes de minorias possam aprimorar suas experiências e habilidades e, assim, aumentar sua visibilidade na empresa, reforçando o conceito de que o sucesso é função do talento, energia e esforço — como ocorre nas meritocracias.

Mas a questão da diversidade é mais sutil e complexa do que talvez se depreenda dessas minhas palavras.

Na GE, o Fórum de Afro-americanos foi uma iniciativa espontânea que começou em 1990. Ele vinha avançando aos trancos e barrancos, sem muita força, até que um vice-presidente sênior, Lloyd Trotter, o agarrou pelo pescoço e lhe infundiu poderosa carga de energia, por meio de seminários, palestras e programas de mentoriação. Sob o impulso de Lloyd, todos os afro-americanos da empresa quiseram participar da iniciativa, do mesmo modo como muitos colegas de Lloyd se dispuseram a ajudar. O

grupo realmente decolou e, com o tempo, as promoções de afro-americanos se tornaram muito mais comuns.

Por outro lado, em meados da década de 1990, eu jantava duas vezes por ano

com mulheres de alto potencial, ocasiões em que discutíamos, entre outros temas, algumas questões referentes ao equilíbrio trabalho-vida. Em 1997, depois de muitas trocas de idéias, propus que o grupo criasse sua própria versão do Fórum de Afro-americanos. Elas pareceram entusiasmadas, mas, para minha surpresa, nas semanas seguintes, descobri que algumas das líderes do grupo estavam resistindo à idéia. Elas achavam que já haviam conseguido muita coisa sem rotulação. Não queriam ser vistas como mulheres bem-sucedidas, mas como executivas de sucesso. Depois de uns dois anos, boa parte da relutância desapareceu, à medida que até as mais recalcitrantes passaram a apreciar a função de mentoras e sua contribuição positiva para o progresso das mulheres na empresa.

Voltando à questão das quotas na Noruega.

Na minha opinião, o único sistema de quotas que já funcionou foi o de quotas de exposição que usávamos na GE — ou seja, fazíamos questão de que nas listas de candidatos para os duzentos principais cargos da empresa sempre houvesse mulheres e representantes de minorias. Dessa maneira, garantíamos que todos os gestores percebessem a diversidade de candidatos e que os candidatos de diversas origens tivessem chance.

Durante a primeira metade do meu mandato como CEO, concentrei-me em melhorar o portfólio e a competitividade dos negócios. A diversidade para mim só entrou em cena na década de 1990.

Mas, hoje, quem quiser pôr em campo a melhor equipe, simplesmente precisa promover a diversidade.

Ouvi essa pergunta várias vezes, em diferentes palestras, de Nova York a Sydney:

Como você escolheu seu sucessor, Jeff Immelt, e como você acha que ele está indo, até agora?

Sempre me empolgo na hora de responder à segunda parte da pergunta — ele é uma estrela. Seu desempenho tem sido excelente, superando até minhas expectativas quanto à sua capacidade de liderança. Não poderia estar mais orgulhoso da maneira como ele está orientando a GE.

Jeff tornou-se chairman e CEO da GE em 10 de setembro de 2001; portanto, teoricamente, em seu segundo dia no cargo, os ataques terro-

O único sistema de quotas que já funcionou foi o de quotas de exposição.

ristas mudaram o jogo para todos. Jeff enfrentou o novo grau de incerteza do ambiente de negócios com sensatez e determinação impressionantes. Não obstante a queda inevitável no ritmo de atividades nos setores de aviação civil, energia e resseguros, ele conduziu com destreza a empresa no período de 2001 a 2004, de modo a ainda conseguir algum crescimento nos lucros anuais.

Ao mesmo tempo, Jeff efetuou mudanças significativas no portfólio de negócios, posicionando a empresa para o crescimento no futuro. Empreendeu importantes aquisições nas áreas de mídia, equipamentos médicos, serviços financeiros e infra-estrutura, ao mesmo tempo em que descartava negócios de baixo crescimento nas áreas de fabricação e seguros. Também revigorou as atividades de pesquisa e desenvolvimento da GE, com grandes investimentos em instalações situadas em Munique, Xangai e Nova York. Além disso, Jeff tem dado grande ênfase à diversidade na GE, com resultados imediatos e positivos.

Várias vezes neste livro, **afirmei** que a mudança é boa. Jeff sem dúvida está demonstrando esse axioma.

Quanto a como e por que escolhi Jeff, nunca falei muito sobre esse assunto. Eu precisava escolher entre três pessoas excelentes — Jeff, Bob Nardelli e Jim McNerney. Não há motivos para realizar uma autópsia pública do processo — já é passado. Mas tanto Bob quanto Jim alcançaram vãos espetaculares em suas novas funções — Bob como CEO da The Home Depot e Jim na 3M.

O que direi é que, no final das contas, o Conselho de Administração e eu ficamos com quem pareceu o melhor líder para a GE, e Jeff está confirmando que acertamos na decisão.

Esta pergunta foi feita numa palestra para gerentes, em Reykjavik, Islândia, e durante um jantar de negócios com doze participantes, em Londres.

Qual é o futuro da União Européia?

A longo prazo, é muito bom.

Com todo o estardalhaço sobre a China, há quem veja a União Européia como enorme burocracia morosa, que nunca atuará em conjunto

com rapidez suficiente para realizar todo o seu potencial no cenário global. Talvez a suposição se confirme no curto prazo, mas, com o tempo, a União Européia desmentirá as cassandras.

Lembre-se, a União Européia tem menos de quinze anos. E já avançou muito em tão pouco tempo. Imagine tentar reunir hoje os cinquenta estados que compõem os Estados Unidos. Agora pense nas dificuldades de realizar a mesma proeza, se cada estado já existisse há muitos séculos com governos soberanos, além de legislação, língua, moeda e cultura próprias, como no caso dos membros da União Européia. Chega a ser surpreendente que a União Européia tenha conseguido tanta coisa em tão curto intervalo.

Sem dúvida, a União Européia ainda tem muito chão pela frente, antes de realizar os sonhos e esperanças de seus construtores. Mas seus números atuais já são suficientes para dar uma idéia de seu potencial. Com vinte e cinco países, a União Européia tem 450 milhões de habitantes, 50% a mais do que os Estados Unidos, e PIB de 11 trilhões, mais ou menos igual ao dos Estados Unidos, duas vezes e meia o do Japão e cerca de sete vezes o da China.

Esses números são impressionantes, mas ficarão ainda melhores à medida que a União Européia passar a refletir o impacto de seus membros mais novos, Polônia, Hungria, Eslováquia, República Tcheca e outros países da "Nova Europa". Na década passada, de Budapeste a Bratislava, de Praga a Varsóvia, eu senti a vibração, o otimismo — e as realizações notáveis — desses países. Uma nova geração de empreendedores e de pequenos empresários está sedenta de oportunidades e de sucesso. Seus governos têm reagido à altura, reduzindo impostos e oferecendo outros incentivos às empresas. O resultado tem sido crescimento econômico significativo, especialmente em comparação com o que está acontecendo na Velha Europa.

Sim, a Velha Europa tem problemas e uma longa história. Bruxelas está cheia de burocratas, e os governos de cada país estão lutando com unhas e dentes para preservar o que resta de sua soberania. Com suas tradições culturais arraigadas, a França e a Alemanha, em espe-

O peso paralisante do socialismo aos poucos se atenuará e a União Européia avançará a passos largos, impulsionada pela aceitação crescente do capitalismo.

cial, estão remanchando em relação à União Européia, e não raro agem ostensivamente, na defesa exclusiva de seus próprios interesses.

Mas esses problemas não são insuperáveis. Washington, Tóquio e Beijing também enfrentam muita burocracia. E à medida que surge uma nova geração de líderes políticos em toda a Europa, e a própria liderança da União Européia ganha estatura a cada ano, a influência dos governos locais que se esforçam para preservar a velha ordem econômica tende a diminuir. Por exemplo, recentemente, o governo francês começou a atenuar sua defesa rígida da semana de trabalho de trinta e cinco horas e agora está propondo que as empresas possam negociar diretamente com os empregados sobre a duração da jornada.

Com o passar do tempo — e talvez mais cedo do que se espera — as pressões competitivas globais e a energia da Nova Europa exercerão poderoso efeito sinérgico. O peso paralisante do socialismo aos poucos se atenuará e a União Européia avançará a passos largos, impulsionada pela aceitação crescente do capitalismo.

Esta pergunta foi feita durante uma palestra sobre tecnologia e inovação, em Las Vegas, com a duração de três dias, com a participação de cerca de vinte palestrantes. Fui um deles.

Na sua opinião, quais serão as mudanças nos Conselhos de Administração, em consequência da Lei Sarbanes-Oxley?

Esta pergunta, que ouvi sob várias formas e em muitos lugares, como Austrália e Europa, reflete a preocupação crescente com a chamada governança corporativa, tema de discussão que costumava ser abordado apenas em assembleias gerais de acionistas e em aulas de escolas de negócios.

Até que ocorreram os escândalos empresariais pós-bolha, e as pessoas começaram a perguntar: "Onde é que estavam os Conselhos de Administração durante toda essa confusão? Por que não perceberam as falcatruas?"

Com muita rapidez, aprovaram-se leis e regulamentos que tornavam os Conselhos de Administração e a diretoria mais responsáveis por quaisquer atos de corrupção. Em geral, essas novas normas, como a Lei Sarbanes-Oxley, são medidas positivas, indispensáveis para restaurar a confiança dos investidores.

Mas a legislação sozinha não garantirá a boa governança corporativa. Os comitês de finanças dos Conselhos de Administração, compostos de professores de finanças, contadores e vários CEOs ocupados, muitos deles residentes em outras cidades, simplesmente não têm condições de passar dois dias por mês, no mínimo, analisando os livros da empresa e verificando se tudo está tudo bem. Imagine-se como membro do Conselho de Administração de um banco multinacional, com operadores espalhados por todo o mundo, fazendo swaps de ienes japoneses por euros em Londres, enquanto outros apostam nos mercados futuros de commodities nos Estados Unidos. Mas até muitas das pequenas empresas são complexas demais, com centenas de transações diárias, para serem acompanhadas a contento pelos comitês de finanças.

Embora os Conselhos de Administração não tenham condições de atuar como polícia, compete-lhes certificar-se de que as empresas têm auditores externos, adotam processos internos rigorosos, estão sujeitas a mecanismos de controle eficazes e promovem cultura organizacional avessa a fraudes.

Além disso, os Conselhos de Administração também desempenham outras funções. Escolhem o CEO e elegem a diretoria. Com efeito, devem conhecer os componentes da alta administração, assim como desenvolver bons relacionamentos com os colegas. Esses órgãos também monitoram a missão da empresa. Ela é factível? Todos a compreendem? Está sendo executada? Levará a empresa ao sucesso?

Os Conselhos de Administração ainda avaliam a integridade da empresa. Esse em si já é um trabalho hercúleo. Para tanto, seus membros devem visitar as unidades descentralizadas e manter conversas esclarecedoras com pessoas de todos os níveis, face a face. É nesse papel sutil e matizado de vigias que os Conselhos de Administração mais contribuem para garantir a honestidade da organização.

Em alguns casos, a Lei Sarbanes-Oxley exigirá grandes mudanças nas atividades dos Conselhos de Administração. Eles não mais poderão considerar que sua função se limita a oito, dez ou doze reuniões por ano, a portas fechadas, além daquele almoço delicioso, em que se conversam amenidades.

Noutros casos, apenas reforçará a mentalidade já predominante.

Porém, no afã de lidar com os escândalos, talvez a Lei Sarbanes-Oxley tenha ido longe demais; como, por exemplo, nas disposições que implicam superioridade dos conselheiros externos em relação àqueles com alguma participação na empresa, como investidores, fornecedores ou qualquer outra forma de parceria.

Esse novo aspecto deve ser reexaminado com boa dose de bom senso.

Os conselheiros não podem cair numa dinâmica de nós contra eles, em relação às próprias pessoas com as quais deveriam colaborar.

Não há nada de errado em que os conselheiros tenham algum cacife no jogo. Para o bem dos acionistas, os conselheiros realmente devem importar-se com o desempenho da empresa. Mas a idéia de que os conselheiros independentes são melhores para a empresa está gerando a consequência não-intencional de excluir a capacidade de julgamento e

a grande experiência do pessoal interno, exatamente onde essas qualidades são mais necessárias.

Veja o caso de Sam Nunn, eminente ex-senador por Georgia. Ou Roger Penske, empreendedor da indústria automobilística. Ambos foram obrigados a se demitir de importantes comitês do Conselho de Administração da GE. Por quê? Depois de deixar o Senado, Sam entrou para a King & Spalding, escritório de advocacia com o qual a GE trabalhava havia décadas. No caso de Roger, ele tinha participação minoritária numa pequena joint-venture de leasing de caminhões da GE. Pior ainda foi o que aconteceu com Warren Buffett. Ativistas fizeram campanha para que ele saísse do comitê de auditoria da Coca-Cola por causa de sua grande participação acionária na empresa.

Quem representaria melhor os acionistas do que pessoas desse tipo em importantes comitês? Um professor? Um especialista em contabilidade? O presidente de uma fundação filantrópica? Por que cargas d'água os acionistas aceitariam que os executivos da empresa estivessem subordinados a indivíduos que talvez precisassem do salário da empresa para pagar as contas no fim do mês? Dificilmente esses conselheiros teriam coragem para questionar qualquer coisa — o mais provável é que evitassem os assuntos mais delicados, para não pôr em risco seu próximo mandato.

Não nos esqueçamos de que os Conselhos de Administração existem para apoiar e orientar, assim como para questionar a administração executiva. Seria de fato uma desgraça se a Lei Sarbanes-Oxley levasse os Conselhos de Administração a adotar uma posição basicamente de adversário. Os conselheiros jamais podem esquecer que sua principal atribuição é contribuir para que a empresa produza melhores resultados, em vez de cair numa dinâmica de nós contra eles, em relação às próprias pessoas com as quais deveriam colaborar.

Em última análise, os melhores conselheiros apresentam quatro traços de personalidade muito simples: firmeza de caráter, bom senso, capacidade de julgamento — em especial sobre pessoas — e coragem para falar com franqueza.

As leis são importantes. Mas são as pessoas, a cultura, os processos e os controles — além de bons conselheiros — que acabam infundindo a observância das normas e regulamentos na própria seiva das empresas.

Esta pergunta surgiu numa reunião durante o café da manhã em Copenhague, com cerca de trinta executivos europeus, que trabalhavam em empresas globais na Escandinávia.

Devo ser transferido a qualquer momento para dirigir nossas operações na África Ocidental e me preveniram que cerca de 40% dos meus funcionários deveriam ser portadores de AIDS ou ter algum membro da família com a doença. Alguma sugestão para enfrentar esse problema?

Nunca havia deparado com uma pergunta desse tipo.

E como se ela em si já não fosse bastante desconcertante, outro participante do evento, um executivo de uma empresa de bens de consumo, completou: "Estou voltando de nossa unidade na África", disse. "Espere alguma coisa perto de 60%."

O que um líder pode fazer nessa situação? O que compete à empresa, nesses casos?

Nos confrontos com os problemas sociais é que os resultados de uma empresa de sucesso e as consequências de uma cultura organizacional

realmente saudável juntam forças para de fato fazer diferença. No começo deste livro, sustentei o argumento de que vencer é ótimo por inspirar as pessoas a serem felizes, criativas e generosas.

Lá estava eu falando a 10.000 metros de altitude. Essas perguntas de fato o levam de volta às trincheiras.

O executivo que levantou essa questão trabalhava para uma empresa altamente lucrativa e eu senti que ele realmente queria fazer alguma coisa. E ele conseguirá porque sua empresa é bem-sucedida. Ele terá condições de lançar programas para instruir os empregados sobre AIDS. Ele também poderá oferecer recursos médicos e subsidiar as despesas com medicamentos. E ainda será capaz de melhorar a vida de centenas de pessoas. Aposto que realizará tudo isso.

As empresas vencedoras contribuem o tempo todo para a sociedade.

Há mais de cinquenta mil voluntários ativos entre os empregados da GE, que participam de quatro mil projetos por ano, desde o trabalho em escolas espalhadas pelo mundo até a participação em programas para deficientes físicos. Por causa dos esforços dos voluntários da GE, desenvolvem-se hoje projetos comunitários altamente eficazes em cidades da Hungria, em favelas de Jacarta e em velhos colégios em áreas decadentes de Cincinnati. Esses projetos não são ótimos apenas para as pessoas que deles se beneficiam. Também são muito úteis para quem presta ajuda. O voluntariado nas ruas deu outro significado e vitalidade ao trabalho de cada um desses indivíduos nos escritórios.

Chris Navetta chegou à Eslováquia em 2002 para gerenciar a fábrica de dezesseis mil empregados recém-adquirida pela U. S. Steel, em Kosice, uma cidade com 23% de desemprego na região oriental do país, caracterizada pela pobreza. Chris e sua equipe realmente herdaram uma relíquia do comunismo — uma empresa estatal deficitária — e, com investimentos de US\$600 milhões, a converteram em negócio próspero, altamente lucrativo. Ao mesmo tempo, também derramaram tempo e dinheiro na cidade. A lista das contribuições deles é muito longa para ser incluída aqui, mas abrange a construção de uma enfermaria de oncologia num hospital infantil, a reforma de salas de aula numa escola de ensino fundamental, além da modernização de vários orfanatos e instituições para cegos.

Considere também a efusão de recursos de empresas de todo o mundo em auxílio às vítimas do tsumani na época do Natal de 2004, na Ásia.

Em questão de dias, empresas prósperas em todo o planeta, e seus empregados, doaram bilhões de dólares em dinheiro e suprimentos para ajudar as populações das comunidades arrasadas. Foi generosidade da mais alta ordem.

Não estou falando aqui de paternalismo nem de outras pieguices, muito menos reproduzindo certas cafonices dos relatórios anuais de algumas empresas. Essa é realmente a forma de atuação das boas empresas. As organizações vitoriosas retribuem o que recebem da sociedade e todos se tornam vencedores.

Esta pergunta foi feita por um jornalista que atuou como moderador em minhas palestras de perguntas e respostas, num seminário gerencial para cerca de três mil pessoas, em Londres.

Você pretende entrar na política?

Em poucas palavras — nunca.

Não que eu não aprecie o governo. Todos somos gratos aos servidores públicos, que transformaram a segurança nacional e a erradicação do terrorismo em objetivo de vida. Além disso, o governo presta outros serviços vitais numa sociedade próspera — escolas, hospitais e polícia, para mencionar apenas três.

Mas o governo, apesar de todos os seus aspectos positivos, enfrenta todos os problemas comuns em qualquer organização, mas ninguém parece empenhado em superá-los.

Basicamente, o governo está eivado de burocracia, desperdício e ineficiência. Nas boas empresas, todos se esforçam para extirpar essas pragas, inclusive como condição de sobrevivência. Mas, no governo, elas parecem proliferar cada vez mais, em meio à ineficiência.

Por quê? Para começar, porque é difícil promover ou demitir as pessoas com base no mérito. A maioria dos órgãos públicos não fomenta a diferenciação. Um servidor público pode trabalhar durante quarenta anos, nunca superar as expectativas nem contribuir para os resultados, e ainda assim receber aumentos anuais. Além disso, não se pode falar ou agir com franqueza nos órgãos públicos, sem ficar estigmatizado. É um mundo poluído por concessões, apadrinhamento e fisiologismo.

Sim, todos esses comportamentos também ocorrem nas empresas, mas os gestores geralmente os combatem ou partem para outras empresas onde não sejam tão disseminados.

Finalmente, os governos podem dar-se ao luxo de serem burocráticos, pois não enfrentam concorrentes. Durante as últimas eleições, o governador de Indiana criou muito alvoroço em torno do fato de que retiraria o estado de um projeto de abastecimento externo que um de seus departamentos iniciara com a Índia. Em consequência, ele foi muito exaltado como modelo de patriotismo. O assunto é de fazer rir. É fácil para um governador rescindir um contrato de fornecimento vantajoso com a Índia — no setor público, não é indispensável fornecer os produtos de mais alto valor ou encontrar as soluções de mais baixo custo para gerar receita. Basta continuar aumentando os impostos para arcar com as despesas crescentes.

Assim, por mais importante que seja o governo, esse não é o meu ambiente de trabalho. Este livro sustenta o argumento de que é sempre melhor fazer algo que se ama.

Sob esse aspecto, segui o meu próprio conselho.

Em algum lugar, também me fizeram a seguinte pergunta:

Como vai o seu jogo de golfe?

Puxa! Como as pessoas gostam de golfe! Aonde quer que eu vá, talvez porque incluí um capítulo sobre golfe em meu livro anterior, sempre me perguntam sobre meu handicap e se ele melhorou depois que me aposentei.

A resposta é, não jogo mais golfe.

E, acredite ou não, não sinto assim tanta falta.

Minha obsessão pelo golfe durou cerca de sessenta anos, desde os primeiros dias em que trabalhava como caddy e dava as minhas tacadas, até minha primeira cirurgia nas costas, em 2002. Desde então, submeti-me a duas outras cirurgias, e agora estou bem melhor. Mas, sem dúvida, não estou disposto a comprovar essa afirmação com os swings do golfe. Se você tem problemas nas costas, sem dúvida compreende a minha situação.

Mas, na falta do golfe, todo um novo mundo de interesses abriu-se para mim. É difícil acreditar como sobra tempo quando não se fica no gramado o dia inteiro! Adoro prestar serviços de consultoria a várias empresas e a seus CEOs. Também descobri que sou doido por arte moderna e estou praticando minha antiga devoção ao Red Sox, assistindo a quase todos os jogos. Também estou viajando pelo mundo com minha esposa e os quatro enteados e desfrutando os panoramas que se desdortinam além das salas de conferências e do interior das fábricas, conhecendo muita gente fascinante cujas perguntas instigantes resultaram neste livro.

Sempre gostei de novidades. Para mim, olhar para frente, aprender e crescer sempre foram atividades fascinantes. O golfe foi maravilhoso. Fiz grandes amizades, diverti-me durante décadas e sempre cuturei todo o contexto desse esporte e, acima de tudo, todo o prazer de competir.

Mas quando você não pode jogar, não pode jogar — e, surpreendentemente, o mundo não acaba.

E, finalmente, esta pergunta foi feita por alguém numa palestra sobre gestão, em Frankfurt, com a presença de duas mil e quinhentas pessoas:

Você acha que vai para o céu?

Depois de uns poucos segundos de silêncio estupefato, minha primeira resposta foi: “Bem, realmente espero que estejamos falando de planejamento a longo prazo!”

Mas depois que o público parou de rir — todos pareceram tão espantados com a pergunta quanto eu — o homem que fez a pergunta deixou claro que ele queria saber o que eu considerava meu legado.

Para começar, detesto a palavra *legado*. Parece muito arrogante. Presidentes e primeiros-ministros deixam legados. Dirigi uma empresa e escrevi um ou dois livros.

Mas estamos no fim do livro e, seja como for, fizeram a pergunta. Portanto, tentarei respondê-la.

Se há alguma coisa pela qual gostaria de ser lembrado é ter ajudado as pessoas a compreender que liderança é ajudar outras pessoas a crescer e a alcançar o sucesso. Repetindo o que já disse, liderança não tem a ver com você, tem a ver com os outros.

Também gostaria de ser lembrado como grande defensor da franqueza e da meritocracia, e por minha fé em que todos merecem uma chance. E ainda seria bom que se lembrassem de mim por meu esforço para convencer os outros de que você nunca deve ver-se a si mesmo como vítima.

Mas também não é segredo que cometi muitos erros em minha carreira. Comprei empresas erradas, contratei pessoas inadequadas e fui vagaroso em algumas oportunidades. E esses são apenas uns poucos itens da lista.

Quanto à minha vida pessoal, tive quatro filhos fantásticos e nove netos incríveis. Meu amor e admiração por eles não podem ser traduzidos em palavras, e o fato de hoje serem felizes e realizados é para mim motivo de grande alegria. No entanto, vivi dois casamentos que não deram certo. A vida continua e em geral melhora, mas ninguém sai incólume do trauma de uma separação.

Assim, quanto ao céu, quem sabe? Mas se você ganhar alguns pontos na contagem divina por se importar com as pessoas até a alma e viver todos os dias da maneira mais intensa possível, talvez eu tenha alguma chance.

No entanto, se puder escolher, tão cedo não gostaria de saber a verdade.

Ainda tenho muito a fazer.

Agradecimentos

NEGÓCIOS TÊM TUDO a ver com pessoas. Na verdade, a vida é feita só de pessoas — família, amigos, colegas, chefes, professores, treinadores, vizinhos. No final das contas, o que importa são as pessoas.

Este livro foi feito por pessoas. Primeiro, pelos milhares de homens e mulheres em todo o mundo que, como afirmei na dedicatória, se importaram o suficiente com a gestão de negócios para levantar as mãos e fazer as perguntas que encheram estas páginas. Agradeço-lhes pela espontaneidade com que expuseram suas histórias, conversando abertamente sobre os desafios do trabalho, em constante mutação, e por me ajudarem a organizar meu pensamento sobre como acertar.

Também sou profundamente grato às pessoas que me deram uma hora ou duas de seu tempo (geralmente mais), para conversar comigo sobre suas experiências, de modo a encher de vida as idéias deste livro: Bill Harrison e Jamie Dimon, do JPMorgan Chase; Steve Klimkowski, do Northwestern Memorial HealthCare; George Tamke, sócio da Clayton, Dubilier & Rice; David Novak, que dirige a Yum! Brands; Bob Nardelli, da The Home Depot; Robert Bagby, da A. G. Edwards; Perry Ruddick, vice-chairman aposentado da Smith Barney; Maxine McKew, da Australian Broadcasting Company; Kevin Sharer, da Amgen; Jimmy Dunne, da Sandler O'Neill & Partners; meu velho amigo Paolo Fresco, ex-vice-

chairman da GE e CEO aposentado da Fiat; Gerry Roche, da Heidrick & Struggles; Joel Klein, chefe do Departamento de Educação da Cidade de Nova York; Jim McNerney, da 3M; Paolo Monferino, da Case New Holland; Dara Khosrowshahi, da Expedia; e Chris Navetta, da U.S. Steel. Na GE, agradeço especialmente a Bill Conaty, Gary Reiner, Susan Peters, Dennis Dammerman, Mark Little, John Krenicki e Charlene Begley. Bob Nelson, meu analista financeiro na GE durante muitos anos, foi um leitor de grande valia durante todo o percurso.

Várias pessoas não são citadas pelo nome neste livro, mas suas idéias foram fundamentais para compor seu conteúdo. Linda Gosden Robinson, presidente da Robinson Lerer & Montgomery, compartilhou conosco sua grande experiência no desenvolvimento do capítulo sobre gestão de crises. Quanto ao capítulo sobre o equilíbrio trabalho-vida, sou muito grato ao professor Stew Friedman, da Wharton School, e a Cláudio Fernández-Aráoz, da empresa de recrutamento de executivos Egon Zehnder. Uma conversa longa e fértil com o especialista David Fubini, da McKinsey & Company, muito contribuiu para o capítulo sobre fusões e incorporações. E devo meus escassos conhecimentos muito incipientes sobre filosofia, por mais minúsculos que sejam, às idéias de Nancy Bauer, professora da Tufts University.

Este livro começou com duas páginas de rabiscos sobre minhas idéias básicas. O produto final em suas mãos é o resultado do esforço de um grupo de pessoas fantásticas, sobretudo das 4Es e um P da HarperCollins: nossa editora maravilhosa, Leah Spiro, cuja mente questionadora e cuja paixão por este livro nunca esmoreceram; Jane Friedman, crente convicta e defensora incansável deste projeto desde o primeiro momento; e Marion Maneker, cuja sabedoria profunda nos orientou ao longo do caminho. Também somos gratos à equipe sensacional responsável pelo lançamento deste livro no mercado; Joe Tessitore, cuja tarimba, energia e objetividade trouxe este livro a lume, assim como Brian Murray, Stephen Hanselman, Paul Olsewski, Keith Pfeffer e Larry Hughes; o projetista do livro, Leah Carlson-Stanisic; a editora, Anne Greenberg; e Knox Huston, assistente editorial. Nossa agente, Helen Rees, foi uma amiga querida e apoiadora entusiástica, e Megan LaMothe foi incansável no trabalho pesado de verificação dos fatos.

Minha assistente, Rosanne Badowski, leu todas as sucessivas minutas deste livro, questionou o conteúdo, reformulou trechos e melhorou todos os capítulos do livro. Seu cuidado e atenção foram notáveis, e agradeço-lhe pelas horas sem fim que dedicou a esse projeto.

Finalmente, não tenho palavras suficientes para agradecer à minha esposa, Suzy, por sua participação neste livro. Suas perguntas instigantes extraíram do meu íntimo todas as idéias que já tive sobre negócios e a capacidade dela para organizar e reformular minhas observações (muitas vezes) esparsas foram fundamentais para que este livro superasse minhas melhores expectativas. Sempre digo a todo mundo que Suzy é simplesmente a pessoa mais inteligente que já conheci, e durante o ano que passamos escrevendo este livro, ela demonstrou que eu estava absolutamente certo. Suzy escreveu e reescreveu inúmeras versões de cada capítulo deste livro, e mesmo assim nunca deixou de ser a mãe extraordinária de sempre para seus quatro filhos. A cada dia, ela é para mim uma nova surpresa.

Durante o último ano, passamos os nossos melhores dias e noites debatendo e discutindo todo o material que entrou neste livro. As conversas nunca acabavam! Sempre que viajei pelo mundo, reunindo-me com pessoas, respondendo a dúvidas e fazendo muitas perguntas, Suzy sempre esteve ao meu lado, ouvindo, analisando e abrindo minha mente para o que eu já sabia e para tudo que eu ainda poderia aprender.

Foi um trabalho duro — e uma grande alegria. Suzy, você fez acontecer.

Jack Welch

Boston

Fevereiro de 2005

de vencedores para a realização da mudança. A segunda parte volta-se para fora da empresa, concentrando o foco na concorrência – com capítulos sobre estratégia, fusões e incorporações, entre outros assuntos. A parte seguinte trata da gestão da própria carreira, indo da busca do emprego certo à conquista do equilíbrio trabalho-vida.

A mentalidade otimista de Welch, que jamais se refugia em desculpas e para quem tudo sempre é possível, é arrebatadora e empolgante. Cheio de histórias pessoais e escrito com a objetividade inconfundível de Jack, este livro oferece idéias profundas e criativas, além de soluções para problemas concretos do dia-a-dia.

JACK WELCH começou sua carreira na General Electric Company e, em 1981, tornou-se o oitavo chairman e CEO da empresa. Durante seu mandato, a capitalização de mercado da empresa aumentou em US\$ 400 bilhões, transformando-a na organização mais valiosa do mundo. Welch é hoje o titular da Jack Welch, LLC, pela qual atua como consultor de um pequeno grupo de CEOs de empresas da *Forbes* 500 e dá palestras para pessoas de negócios e estudantes de todo o mundo. É autor do best-seller *Jack: Definitivo* (Campus-Elsevier).

SUZY WELCH é ex-editora da *Harvard Business Review*. Cursou a Universidade de Harvard e a Harvard Business School. É autora de diversos artigos sobre liderança, criatividade, mudança e comportamento organizacional, além de colaboradora de vários livros sobre administração

Consulte nosso catálogo completo
e últimos lançamentos em:
www.campus.com.br

"Jack Welch desenvolve um plano detalhado, passo a passo, que todos podem usar para se transformar em verdadeiros vencedores. Baseando-se em exemplos da vida real e adotando o mesmo estilo objetivo que o ajudou a revigorar a General Electric, Welch descreve como alcançar o sucesso na própria carreira e na vida pessoal."

RUDY GIULIANI – ex-prefeito da Cidade de Nova York

"Análise simples e abrangente de como alcançar o sucesso nos negócios – para todos, desde recém-formados até CEOs."

BILL GATES – chairman, Microsoft Corporation

"Quando você conversa com Jack sobre gestão, ele enche a sala com energia e paixão. Você vive uma experiência semelhante ao ler este livro – as mesmas qualidades saltam de cada uma de suas páginas."

WARREN E. BUFFETT – chairman, Berkshire Hathaway

"Ler o livro de Jack e Suzy Welch, cheio de energia e com linguagem simples, é como conseguir com antecedência a estratégia de jogo das equipes que disputam a final de um campeonato. É um ótimo ponto de partida sobre como vencer o jogo nas organizações, desde os cargos em início de carreira até a diretoria. Ele é o mestre."

TOM BROKAW – ex-âncora e editor-gerente, NBC News



**EDITORIA
CAMPUS**

Uma empresa Elsevier
www.campus.com.br

